



รายงานการศึกษาวิจัย

แนวทางการพัฒนาความสามารถสมรรถนะของบุคลากร
ในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

โดย

นางสาววันเพ็ญ ตระกูลศีลธรรม

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

พ.ศ. 2565

รายงานการศึกษาวิจัย
แนวทางการพัฒนาความสามารถสมรรถนะของบุคลากร
ในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

โดย
นางสาววันเพ็ญ ตระกูลศีลธรรม

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

พ.ศ. 2565

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาความสามารถสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การรับทราบความสามารถสมรรถนะของบุคลากร และเสนอแนวทางกิจกรรมการพัฒนาของบุคลากรในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสำรวจการรับรู้ความสามารถสมรรถนะที่พัฒนาขึ้นเป็นการเฉพาะเพื่อใช้สำหรับเก็บข้อมูล โดยกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยบุคลากรในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ ทั้งหมด จำนวน 24 ราย จำแนกตามกลุ่มงาน/สังกัด และตำแหน่งงานต่างๆ โดยให้บุคลากรแต่ละคนวิเคราะห์งานหลักที่ทำให้ปัญหาที่พบในการทำงาน และทำการประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มี ระดับความต้องการการพัฒนา แนวทางการพัฒนา ระยะเวลาการพัฒนา และวิธีการพัฒนาเพื่อให้อาจมีความสามารถสมรรถนะดังกล่าว ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรของคณะบริหารธุรกิจมีความเข้าใจในขอบเขตและกระบวนการทำงานที่ตนรับผิดชอบ สามารถประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่พึงมีในการปฏิบัติงาน และระยะเวลาที่ควรต้องพัฒนาให้มีความสามารถสมรรถนะที่ต้องการ นอกจากนี้ยังได้รับการเสนอแนะเป็นความเห็นว่าคุณสมบัติสมรรถนะในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

โดยที่ในปัจจุบันสถาบัน มีชุดความสามารถสมรรถนะสำหรับบุคลากรในด้านความสามารถสมรรถนะหลัก ความสามารถสมรรถนะตามตำแหน่ง และความสามารถสมรรถนะการบริหาร การวิจัยฉบับนี้ได้เพิ่มการรับรู้ความสามารถสมรรถนะที่มีความเฉพาะของคณะบริหารธุรกิจ นอกเหนือจากที่สถาบันมีอยู่แล้ว ได้แก่ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile รวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การแก้ปัญหาความขัดแย้ง และความสามารถในการสื่อสารภาษาต่างประเทศ และบุคลากรสะท้อนความต้องการเพิ่มความสามารถสมรรถนะภายใน 6 เดือน ถึง 2 ปี ซึ่งผลงานศึกษาวิจัยนี้ทำให้คณะฯ มีข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการรับรู้ความสำคัญของความสามารถสมรรถนะแนวทางการพัฒนา ตลอดจนระยะเวลาความต้องการการพัฒนาของผู้ปฏิบัติงานและวิธีการพัฒนา เพื่อใช้ประกอบการวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความพร้อมในการทำงานที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ คณะ ความคาดหวังของนักศึกษา และสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่นับวันจะมีความท้าทายมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ : ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความสามารถสมรรถนะ แผนพัฒนารายบุคคล

ABSTRACT

This research is to study guidelines for the development of competency of the staff, the secretariat office, the Graduate School of Business Administration, National Institute of Development Administration, or NIDA Business School, in terms of the case study of the Competency Individual Development Plan. This research aims to (1) study the staff's perception of competency and (2) adopt the research results as valuable data for the Competency Individual Development Plan of the secretariat office, the NIDA Business School.

The research instrument used was a self-questionnaire survey of perception of competency. It was developed explicitly by adopting (1) an analysis of primary responsibilities and problems at the workplace, (2) an evaluation of the level of competency of each staff employed, and (3) a period that each staff member is required to develop the competency when needed. The 24 staff of the secretariat office and the NIDA Business School, categorized by a unit of work, affiliation, and position, were respondents. The study found that the staff of the secretariat office, the NIDA Business School, can (i) understand the scope and the process of job responsibilities and (ii) evaluate a level of competency and a period to develop the competency when required; in addition, (iii) the inclusion is the suggestion that the competency of work is a crucial factor for increasing effectiveness of work.

At present, NIDA has sets of core competencies, job competencies, and administrative competencies for NIDA staff. Thus, in addition to NIDA sets of competencies, this research enhanced the staff of the NIDA Business School to increase a level of perception of specific competencies, for instance, (a) knowledge of basic business administration, (b) management of data system for decision making, (c) systematic thinking for alternative analysis, (d) administration in regards of Lean and

Agile, also, (e) an ability to solve unexpected problems, (f) conflict management, (g) and foreign communication. Also, this study revealed that the staff demonstrated their requirements to develop the competency within six months to 2 years. Moreover, this research study had empirical data to indicate that team perceived competency as critical and acknowledged a period required to develop the competency. Finally, these results included the Competency Individual Development Plan for the staff's preparation to respond to the Graduate School of Business Administration's strategy, the graduate students' expectations, and the changing situations that have dramatically challenged as time passed.

Keywords: Efficiency Performance, Competency, Individual Development Plan

กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดีด้วยความกรุณาอย่างสูงจากศาสตราจารย์ ดร. มณีวรรณ ฉัตรอุทัย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่ทำหน้าที่เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทางการวิจัย ให้มุมมองการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อให้ได้ผลงานการศึกษาที่สมบูรณ์มากขึ้น โดยอาจารย์ได้ให้คำปรึกษาทั้งด้านวิชาการ ตลอดจนให้แรงบันดาลใจและกำลังใจเพื่อให้การจัดทำงานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จได้ด้วยดี ผู้วิจัยตระหนักได้ถึงความตั้งใจจริงและความทุ่มเทเอาใจใส่อย่างดียิ่งของอาจารย์ จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.วิสาखा ภู่จินดา รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อให้ได้ผลงานที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ขอขอบคุณ คุณสายพิน จินโน ตำแหน่งบรรณรักษ์ ระดับชำนาญการพิเศษ สำนักบริการการศึกษาและบรรณสาร คุณปรเมศวร์ จิตรมาตร ตำแหน่งบุคลากร ระดับชำนาญการ กองบริหารทรัพยากรบุคคล ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์และให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี ตลอดจนบุคลากรในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ด้านข้อมูลและความร่วมมือตอบแบบสำรวจ และให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อคณะเป็นอย่างยิ่ง

อนึ่ง ผู้วิจัยหวังว่า งานวิจัยฉบับนี้จะมีประโยชน์อยู่ไม่น้อย จึงขอมอบส่วนดีทั้งหมดนี้ให้แก่ผู้บริหารคณะ เหล่าคณาจารย์ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาจนทำให้ผลงานวิจัยเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและขอมอบความกตัญญูกตเวทิตาคุณ แต่บิดา มารดา และผู้มีพระคุณทุกท่าน สำหรับข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นนั้น ผู้วิจัยยินดีที่จะรับฟังคำแนะนำอันเป็นประโยชน์จากทุกท่านเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาในงานวิจัยในโอกาสต่อไป

นางสาววันเพ็ญ ตระกูลศีลธรรม

มิถุนายน 2565

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(2)
ABSTRACT	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
สารบัญตาราง	(8)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	3
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ	6
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถสมรรถนะ	11
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับ ISO 9001:2015	18
2.4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์กลาง	20
2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	23
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	30
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	34
3.1 แหล่งข้อมูล	34
3.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย	35
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	35

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	36
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	36
3.6 ข้อพิจารณาด้านจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์	37
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	38
4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสำรวจ	38
4.2 การวิเคราะห์แบบสำรวจความสามารถสมรรถนะ	40
4.3 การประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ ระยะเวลาที่ต้องการ ในการพัฒนาเพื่อให้มีความสามารถสมรรถนะเพิ่มขึ้น	92
บทที่ 5 การอภิปรายและสรุปผลการวิจัย	130
5.1 การอภิปรายและสรุปผลการวิจัย	130
5.2 ข้อเสนอแนะ	134
บรรณานุกรม	137
ภาคผนวก	
แบบสำรวจ	
ประวัติผู้วิจัย	

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสำรวจ จำแนกตามกลุ่มงาน/สังกัด และตำแหน่งงาน	39
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนรายการความสามารถสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละระดับ จำแนกตามตำแหน่งงาน	42
ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงานกับ ระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ ของหัวหน้าสำนักงานเลขาธิการ คณะบริหารธุรกิจ	44
ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงานกับ ระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ ของนักวิชาการศึกษา ระดับ ข้าราชการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการศึกษา	47
ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงานกับ ระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ ของนักวิชาการศึกษา ระดับ ปฏิบัติการ	50
ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงานกับ ระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับข้าราชการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการเงินและพัสดุ	59
ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงานกับ ระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ ของนักวิชาการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติการ	63
ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงานกับ ระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ ของนักวิชาการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติการ ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานบริหารและธุรการ	71
ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงานกับ ระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ	76
ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงานกับ ระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ ของพนักงานบริการเอกสารทั่วไป ระดับปฏิบัติงาน	83

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงานกับ ระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ ของพนักงานขับรถยนต์ ระดับปฏิบัติงาน	85
ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงานกับ ระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับชำนาญการ ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานแผนและพัฒนา	87
ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงานกับ ระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ ของเจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ ระดับปฏิบัติการ	91
ตารางที่ 4.14 การประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ และระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนา ของหัวหน้าสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ	93
ตารางที่ 4.15 การประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ และระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนา ของนักวิชาการศึกษา ระดับชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน การศึกษา	96
ตารางที่ 4.16 การประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ และระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนา ของนักวิชาการศึกษา ระดับปฏิบัติการ	100
ตารางที่ 4.17 การประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ และระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนา ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งหัวหน้า กลุ่มงานการเงินและพัสดุ	103
ตารางที่ 4.18 การประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ และระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนา ของนักวิชาการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติการ	107
ตารางที่ 4.19 การประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ และระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนา ของนักวิชาการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติการ ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน บริหารและธุรการ	110
ตารางที่ 4.20 การประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ และระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนา ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ	114
ตารางที่ 4.21 การประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ และระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนา ของพนักงานบริการเอกสารทั่วไป ระดับปฏิบัติงาน	117

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.22 การประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ และระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนา ของพนักงานขับรถยนต์ ระดับปฏิบัติงาน	120
ตารางที่ 4.23 การประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ และระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนา ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับชำนาญการ หัวหน้ากลุ่มงานแผนและพัฒนา	123
ตารางที่ 4.24 การประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ และระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนา ของเจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ ระดับปฏิบัติการ	127

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา	5
ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง	12
ภาพที่ 2.2 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนานุเคราะห์ คณะบริหารธุรกิจ	23
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างการแบ่งส่วนงาน คณะบริหารธุรกิจ	27
ภาพที่ 2.4 โครงสร้างการแบ่งส่วนงานภายในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ	28
ภาพที่ 2.5 โครงสร้างอัตรากำลังสายสนับสนุน	29

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นสถาบันการศึกษาถือกำเนิดจากแนวพระราชดำริของ พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร โดยจัดการเรียน การสอนเฉพาะระดับบัณฑิตศึกษา มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการบริหารและการพัฒนา ทำการวิจัย ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ปัจจุบัน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์มีฐานะเป็นหน่วยงานใน กำกับของรัฐ โดยมีพันธานในการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้และคุณธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคมและ ประเทศชาติ ตลอดจนมุ่งพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยนำความรู้และคุณธรรมมาสร้างปัญญา สร้างจิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้น คุณภาพการศึกษา ผลิตบัณฑิตเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนาผลงานวิจัย การให้บริการวิชาการ แก่สังคม ตลอดจนทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อยกระดับให้เป็นสถาบันการศึกษาของประเทศที่มี ศักยภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล โดยดำรงไว้ซึ่งความรู้คู่คุณธรรม

จากการที่สถาบันเปลี่ยนสภาพจากส่วนราชการไปเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ต้องเผชิญกับ การเปลี่ยนแปลงมากมาย ทั้งการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ทั้งด้าน ประชากร โครงสร้างทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก การแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นทั้งจาก สถาบันการศึกษาภายในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงสภาวะวิกฤตต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั่วโลกใน ปัจจุบัน สถาบันมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร รูปแบบการทำงาน การพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับ ทุกสถานการณ์ และมีโอกาสที่จะพัฒนาเพิ่มพูนเทคนิคการทำงานให้คงความเป็นสถาบันการศึกษาชั้น นำที่เป็นเลิศด้านวิชาการและความสามารถในการแข่งขัน

คณะบริหารธุรกิจซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสถาบัน ตระหนักถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มี ต่อการดำเนินงานของคณะเพื่อสนับสนุนภารกิจของสถาบันในการผลิตบัณฑิต วิจัย บริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยคณะบริหารธุรกิจ มีเป้าประสงค์ในการสร้างผู้นำธุรกิจและ นักบริหารที่มีความรู้ความสามารถ กอปรด้วยจริยธรรมและจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อ ตอบสนองความต้องการของประเทศ ตลอดจนพัฒนามาตรฐานการศึกษาสู่มาตรฐานสากล โดยคณะ บริหารธุรกิจได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาระดับสากล จาก The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) ซึ่งเป็นสถาบันที่ให้การรับรองมาตรฐานการศึกษาของ

สถาบันที่ดำเนินการเรียนการสอนศาสตร์การบริหารธุรกิจระดับโลก ครอบคลุมทุกหลักสูตรของคณะ ตั้งแต่วันที่ 7 เมษายน 2556 และได้รับการต่ออายุการรับรองต่อเนื่องทุก 5 ปี เพื่อรักษาคุณภาพการจัดการศึกษาให้เป็นมาตรฐานสากล โดยคณะจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีศักยภาพและความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

นอกจากระบบมาตรฐานคุณภาพการศึกษา AACSB ยังมีระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 จัดเป็นกลไกการจัดวางระบบบริหารบุคลากรในองค์กรให้มีทักษะ ความรู้ เพียงพอและเหมาะสมในการปฏิบัติงาน โดย ISO ได้ให้ความสำคัญกับการที่หน่วยงานต้องมีการจัดทำความสามารถสมรรถนะ หรือ Competency ของบุคลากรในทุกระดับ เพื่อเป็นกรอบแนวทางการจัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างผลสำเร็จตามเป้าหมายงาน

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ได้นำความสามารถสมรรถนะของบุคลากรมาใช้ในการบริหารงานบุคคล โดยแบ่งเป็นความสามารถสมรรถนะหลัก (Core Competency) ความสามารถสมรรถนะตามตำแหน่ง (Functional Competency) และความสามารถสมรรถนะการบริหาร (Managerial Competency) ผู้วิจัยได้นำความสามารถสมรรถนะดังกล่าวข้างต้นมาศึกษาเพิ่มเติมโดยเน้นความเกี่ยวข้องโดยตรงกับบริบทการทำงานของบุคลากรในสำนักงานเลขาธิการ คณะบริหารธุรกิจ ซึ่งเป็นหน่วยสนับสนุนภารกิจการผลิตบัณฑิตด้านการบริหารธุรกิจในระดับปริญญาโทและระดับปริญญาเอก ที่มีนักศึกษาเป็นจำนวนมากกระจายอยู่ใน 12 โครงการ จึงทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นว่าบุคลากรของคณะบริหารธุรกิจควรจะมีความสามารถสมรรถนะเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่สถาบันกำหนด อีกทั้งควรให้บุคลากรทำการประเมินความสามารถสมรรถนะจากมุมมองงานของตนเอง และจากความต้องการของสถาบัน ซึ่งจะนำไปสู่การจัดอบรมพัฒนาความสามารถสมรรถนะของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือภารกิจ

กล่าวโดยสรุป การศึกษาความสามารถสมรรถนะของบุคลากร จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะนำมาใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะกับองค์กรที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและต้องมีการแข่งขันสูง จึงเป็นมูลเหตุหลักที่ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาความสามารถสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานเลขาธิการ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือและเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาความสามารถสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเลขาธิการ คณะบริหารธุรกิจต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาความสามารถสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1.2.1 เพื่อวิเคราะห์การรับทราบความสามารถสมรรถนะของบุคลากร ในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

1.2.2 เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาความสามารถสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาค้างนี้เป็นการศึกษาแบบสำรวจ (Survey Research) โดยมีขอบเขตการศึกษาครอบคลุมประเด็นดังต่อไปนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยค้างนี้เป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาความสามารถสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยมุ่งศึกษาระดับความสามารถสมรรถนะในด้านความสามารถสมรรถนะหลัก (Core Competency) ความสามารถสมรรถนะตามตำแหน่ง (Functional Competency) และความสามารถสมรรถนะการบริหาร (Managerial Competency)

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

1.3.3 ขอบเขตด้านเวลา กำหนดเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสำรวจ และวิเคราะห์ผลเดือนมิถุนายน 2565

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

ขอบเขตของคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

สถาบัน หมายถึง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

คณะ หมายถึง คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

บุคลากร หมายถึง บุคลากรในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ความสามารถสมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความสามารถสมรรถนะหลัก ความสามารถสมรรถนะตามตำแหน่ง และความสามารถสมรรถนะการบริหาร ของบุคลากรในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจที่พึงมีในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถของบุคลากรโดยใช้ความรู้ ความสามารถและความอุตสาหะในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ทันตามกำหนด และให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงความประหยัดทรัพยากร เช่น ประหยัดเวลา งบประมาณ แรงงาน วัสดุ และเกิดประโยชน์ต่อการดำเนินการมากที่สุด

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ได้ทราบถึงความสามารถสมรรถนะ (Competency) ในด้านความสามารถสมรรถนะหลัก ความสามารถสมรรถนะตามตำแหน่ง และความสามารถสมรรถนะการบริหาร ที่พึงมีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ในบริบทของคณะบริหารธุรกิจ

1.5.2 ได้ทราบถึงระดับความสามารถสมรรถนะของตนเองทั้งจากมุมมองงานที่ปฏิบัติในคณะบริหารธุรกิจ และจากความคาดหวังในระดับสถาบัน

1.5.3 ผลที่ได้จากการศึกษาจะเป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ อย่างเป็นระบบและทันการณ์ (Systematic and Just in time)

1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาความสามารถสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยลักษณะการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และมีการกำหนดประเด็นในการศึกษา ดังนี้

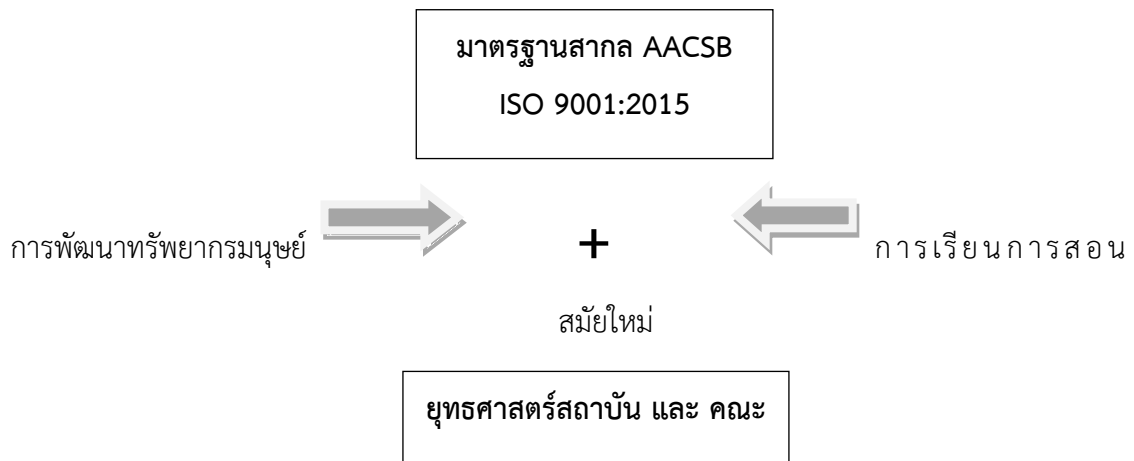
1.6.1 กลุ่มงาน/สังกัด

1.6.2 ตำแหน่งงาน

1.6.3 การรับรู้ระดับความสามารถสมรรถนะที่ต้องมีในงาน

1.6.4 ระยะเวลาที่ต้องการพัฒนา

จากแนวคิดข้างต้น นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังภาพที่ 1.1



ความสามารถสมรรถนะพึงมี	ความสามารถสมรรถนะปัจจุบัน	
ความสามารถสมรรถนะ - ระดับสถาบัน ● ความสามารถสมรรถนะหลัก ได้แก่ การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ● ความสามารถสมรรถนะตามตำแหน่ง ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การให้บริการที่เป็นเลิศ การวิจัย ● ความสามารถสมรรถนะการบริหาร ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การสร้างเครือข่าย การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารแบบมีส่วนร่วม - ระดับคณะ ได้แก่ ● ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน ● การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ● การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก ● การบริหารงานแบบ Lean และ Agile		การรับรู้ความต้องการการพัฒนา ช่องว่างในการพัฒนา - ความสามารถสมรรถนะที่ต้องพัฒนา - แนวทางการพัฒนา - ระยะเวลาพัฒนา - วิธีการพัฒนา

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาความสามารถสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงาน
เลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่จะนำเสนอ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถสมรรถนะ
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับ ISO 9001:2015
- 2.4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- 2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- 2.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

2.1.1 ความหมายของประสิทธิภาพ

มิลเลต (Millet, 1954, p. 4, อ้างถึงใน สิริินภา ทาระนัต, 2561, หน้า. 34) ให้นิยามเกี่ยวกับ
ประสิทธิภาพว่า หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพอใจแก่มวลชนและผู้ให้ผลกำไรจาก
การปฏิบัติงานนั้น

ไรอัน และ สมิทธี (Ryan & Smith, 1954, p. 276, อ้างถึงใน สิริินภา ทาระนัต, 2561, หน้า.
34) กล่าวถึง ประสิทธิภาพของบุคคลว่าเป็นความสัมพันธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทให้กับงานซึ่ง
ประสิทธิภาพในการทำงานนอกจากแง่มุมของการทำงานของแต่ละบุคคล โดยพิจารณาเปรียบเทีย
กับสิ่งที่ให้กับงาน

ไซมอน (Simon, 1960, อ้างถึงใน พระมหาคณาธิป จันทรสสง่า, 2561, หน้า. 16) ให้นิยามว่า
ประสิทธิภาพ คือ การพิจารณาว่างานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย
นำเข้า (Input) กับ ผลผลิต (Output) ที่ได้รับ จึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้าและถ้าเป็นการ
บริการขององค์กรของรัฐก็จะบวกความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไปด้วย ซึ่งอาจ
เขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$E = (O - I) + S$$

E คือ ประสิทธิภาพของงาน (Efficiency)

O คือ ผลผลิตหรือที่ได้รับออกมา (Output)

I คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป (Input)

S คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา (Satisfaction)

อนันต์ งามสะอาด (2551, อ้างถึงใน อัญญา นิมสุข, 2562, หน้า. 6) ให้ความหมายคำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่มีลักษณะ ดังนี้

1) ประหยัด (Economy) ได้แก่ ประหยัดต้นทุน (Cost) ประหยัดทรัพยากร (Resources) และประหยัดเวลา (Time)

2) เสร็จทันตามกำหนดเวลา (Speed)

3) คุณภาพ (Quality) โดยพิจารณาทั้งกระบวนการ ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือวัตถุดิบมีการคัดสรรอย่างมีกระบวนการดำเนินงาน

4) กระบวนการผลิต (Process) ที่ดีและมีผลผลิต (Output) ที่ดี

ดังนั้น การมีประสิทธิภาพจึงต้องพิจารณากระบวนการดำเนินงานว่า ประหยัด รวดเร็ว มีคุณภาพของงาน ซึ่งเป็นกระบวนการดำเนินงานทั้งหมด

อโณทัย จิระดา (2552, อ้างถึงใน นวนจันทร์ หัสตง, 2563, หน้า. 16) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จในรูปแบบของภารกิจ นโยบาย เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ โดยการประหยัดทรัพยากรคน วัสดุ อุปกรณ์ เวลา ความพยายาม และต้นทุนต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ราชบัณฑิตยสถาน (2556) ให้ความหมายคำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน

อภิชัย จตุพรวาทิ (2557, อ้างถึงใน นวนจันทร์ หัสตง, 2563, หน้า. 16) ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพว่า หมายถึง การใช้ทรัพยากร เช่น บุคลากร งบประมาณอย่างจำกัด ในการให้บริการกับ ผู้รับบริการจนเกิดความพึงพอใจมากที่สุด

อัครเดช ไม่นจันทร์ (2560, หน้า. 16) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด หรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

จักรกฤษณ์ จันทะคุณ (2565) ให้ความหมายคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสำเร็จที่พิจารณาในแง่ของเศรษฐศาสตร์ที่มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความประหยัด หรือคุ่มค่า (ประหยัดต้นทุน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา) รวมถึงความทันเวลา และมีคุณภาพ (ทั้งกระบวนการ ได้แก่ Input Process และ Output)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถของบุคลากรโดยใช้ความรู้ ความสามารถและความอดสาหะในการปฏิบัติงานที่อยู่ใน

ความรับผิดชอบได้ทันตามกำหนด และให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงความปลอดภัยทรัพยากร เช่น ประหยัดเวลา งบประมาณ แรงงาน วัสดุ และเกิดประโยชน์ต่อการดำเนินการมากที่สุด

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ปีเตอร์สัน และ โพลแมน (Peterson & Plowman, 1953, อ้างถึงใน อัญญา นิมสุข, 2562, หน้า. 7) กล่าวถึง องค์ประกอบของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ไว้ 4 ข้อ ประกอบด้วย

1) คุณภาพของงาน (Quality) คือ ต้องมีคุณภาพสูง ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า และมีความพึงพอใจ ผลการทำงานมีความถูกต้อง ได้ตามมาตรฐาน รวดเร็ว ซึ่งผลงานที่มีคุณภาพ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

2) ปริมาณงาน (Quantity) คือ งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด และมีการวางแผนบริหารเวลาเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมาย

3) เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการ เหมาะสมกับงานและทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น

4) ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการ คือ จะต้องลงทุนน้อยแต่ได้ผลกำไรมากที่สุด โดยประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนการผลิต ประกอบด้วย ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ้มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัมฤทธิ์ (2539, หน้า. 71) กล่าวว่า มาตรฐานในการปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับที่ควรจะเป็น มีความชัดเจน ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดผลได้มากกว่าปัจจัยที่ใช้ และช่วยให้มีการฝึกฝนตนเอง ปรับเข้าสู่มาตรฐานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมคิด บางโม (2545, หน้า. 193, อ้างถึงใน จูติรัตน์ ชะเอม, 2563, หน้า. 8) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1) วัตถุประสงค์ของงานที่มีคุณค่าที่แท้จริง ไม่ว่าจะปฏิบัติงานอะไรถ้าบุคลากรรู้ว่าสิ่งที่ตนทำนั้นมีค่ามีประโยชน์อย่างแท้จริงย่อมตั้งใจปฏิบัติงานที่มีคุณค่านั้นๆ มากกว่างานที่ไม่มีประโยชน์ หรือมีคุณค่าน้อย ในขณะที่เงินเดือนเท่ากันบุคลากรย่อมสนใจในงานที่มีคุณค่ามากกว่า

2) สถานที่ปฏิบัติงาน หรือสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี การจัดสถานที่ปฏิบัติงาน สะอาด มีอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกสบายที่เหมาะสม มีแสงสว่างพอเพียง ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็ว และนั่งอยู่กับโต๊ะปฏิบัติงานนานขึ้น ได้ผลงานมากขึ้น ทำให้รักและพอใจในการปฏิบัติงาน ห้องพักควรจัดให้สะอาดเรียบร้อย มีสิ่งอำนวยความสะดวกพอสมควร

3) ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจอยู่เสมอว่า ตำแหน่งหน้าที่ที่ตนกระทำนั้นจะเป็นอะไร ผู้บริหารที่ดีจะต้องพยายามสนับสนุนบุคลากรในองค์กร ก้าวหน้าต่อไปให้มากที่สุด หาโอกาสให้ได้รับตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น สนับสนุนให้เรียนต่อ หรือเข้ารับการอบรมสัมมนา

สมใจ ลักษณะ (2552, อ้างถึงใน พระมหาคณาธิป จันทรสง่า, 2561, หน้า. 18) กล่าวถึง องค์ประกอบของการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าเป็นหัวใจหลักในการนำองค์กรไปสู่ กระบวนการบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงาน องค์กรจะมีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านการผลิต การบริการ มีความเจริญก้าวหน้าและสร้างความพึงพอใจทั้งแก่ลูกค้าและแก่บุคลากรขององค์กร จะ ขึ้นกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรเอง โดยประสิทธิภาพขององค์กร จะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ

- 1) สิ่งแวดล้อมนอกองค์กร
- 2) สิ่งแวดล้อมในองค์กร
- 3) ปัจจัยขององค์กร
- 4) กระบวนการขององค์กร

ถ้าองค์ประกอบ 4 ประการนี้ มีลักษณะที่เอื้อต่อการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรก็ จะนำไปสู่การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร คือ การสร้างผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิง คุณภาพได้ครบถ้วน

สิริวดี ชูเชิด (2556, หน้า. 4) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง ความสามารถและ ทักษะในการกระทำของบุคคลของตนเอง หรือของผู้อื่นให้ดีขึ้น เจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ ตนเองและขององค์กร อันจะทำให้ตนเอง องค์กร และผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในที่สุด

นิมนวน ทองแสน (2557, อ้างถึงใน สุรรัตน์ คำขมุข, 2563, หน้า. 5) กล่าวถึงปัจจัยส่วน บุคคลที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงาน คือ บุคลากรมี ความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจนของวิธีปฏิบัติงาน รวมถึงการนำทักษะ เทคนิคต่างๆ ที่มีความจำ เป็นมาประยุกต์ใช้กับงานของตน

วิชาญ ม่วงใหม่ (2559-2560, หน้า. 13) ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ ว่า การทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม เป็นการทำงานที่มี คุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีกับการปฏิบัติงาน และการบริการเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ โดยการใช้ทรัพยากรประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยี และทรัพยากรอื่นๆ อย่างคุ้มค่า และประหยัดทำให้เกิดความสูญเสียน้อยที่สุด และ บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด

ประพัศกร มิ่งมิตร (2560, อ้างถึงใน อัญญา นิมสุข, 2562, หน้า. 6) กล่าวถึงองค์ประกอบ ของการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ดังนี้

- 1) พนักงานจะต้องมีความรู้ในการปฏิบัติงานภายในองค์กรตั้งแต่ระดับพื้นฐานจนถึงขั้นประยุกต์ใช้
- 2) มีการมอบหมายงานให้พนักงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรมากที่สุด
- 3) ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ต้องรู้ว่ากลวิธีและ/หรือกลยุทธ์แบบใดที่จะช่วยให้งานออกมาดี และจับต้องได้อย่างเป็นรูปธรรม
- 4) มีการยืดหยุ่นในการบริหาร เข้าใจวิธีที่จะทำงานร่วมกันอย่างยั่งยืน ตลอดจนพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม
- 5) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างคุ้มค่า
- 6) มีระบบการประเมินผลงาน/วัดประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานทุกคน
- 7) มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานและสามารถระบุถึงอุปสรรคที่ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงได้

ดังนั้น การจัดการประสิทธิภาพภายในองค์กรจะเกิดความสำเร็จได้ ต้องเกิดจากความร่วมมือของทั้งสองฝ่ายในการใช้การสื่อสารแบบสองทาง คือเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟังไปพร้อมๆ กัน หลังจากนั้น จะเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาองค์กรร่วมกันและส่งผลให้เกิดผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ หรือที่เรียกว่าประสิทธิผล (Effectiveness) นั่นเอง

นอกจากนี้ การเพิ่มประสิทธิภาพของงาน อาจพิจารณาในแง่มุมมองของฐานการผลิตโดยมีองค์ประกอบแบบ 5 M ที่ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่ามากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย

- 1) Man หมายถึง บุคลากร คือ ผู้ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับระบบงาน
- 2) Money หมายถึง เงินหรือทรัพย์สินที่มีค่าเป็นเงินของระบบ ซึ่งนับเป็นหัวใจที่สำคัญอย่างหนึ่งของระบบ เช่น เงินทุน เงินสด เงินหมุนเวียน เงินค่าใช้จ่ายหรือเงินรายรับ รายจ่ายต่างๆ เป็นต้น
- 3) Material หมายถึง ตัวสินค้าหรือวัสดุที่ใช้ในการผลิตสินค้า
- 4) Management หมายถึง การบริหารระบบ ซึ่งเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ทำให้ระบบเกิดปัญหา เพราะการบริหารที่ไม่ดีหรือการบริหารที่ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมหรือไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่อสังคม เศรษฐกิจและการเมือง หรือการได้ผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพมาบริหารงาน
- 5) Morale หมายถึง ขวัญและกำลังใจของบุคคลในระบบ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในด้านทรัพยากรบุคคล การนำเทคโนโลยี และการเพิ่มโดยการปรับปรุง
 - (1) เพิ่มโดยการพัฒนาทางด้านบุคลากร ด้วยการฝึกอบรม ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน จัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือเครื่องใช้ ให้เกิดความสะดวกในการทำงาน
 - (2) เพิ่มโดยใช้เทคโนโลยีมาสร้างสรรค์วิธีการช่วยให้เกิดความสะดวกสบายและมีประสิทธิภาพ

(3) เพิ่มโดยการปรับปรุงด้านการจัดการ เช่น การวางแผนการผลิต การควบคุมคุณภาพด้านการจัดซื้อ การควบคุมวัสดุคงคลัง เป็นต้น

ณัฐนรินทร์ สุขลิ้ม (2562, หน้า. 6) ให้นิยามของคำว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Efficiency Performance) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า รวดเร็ว ถูกต้อง มีคุณภาพ มีผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจของทุกฝ่าย

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยจากประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องกับ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ รวมถึงด้านการจัดการ ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพนั้น อาจเกิดจากปัจจัยภายใน หรือ ปัจจัยส่วนบุคคล อาทิ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความถนัด ประสบการณ์ พฤติกรรมส่วนบุคคล และปัจจัยภายนอกขึ้นกับ องค์กร โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร เหตุการณ์ สถานการณ์ เพื่อนร่วมงาน ค่าจ้างค่าตอบแทน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อาจเป็นตัวกำหนดผลการปฏิบัติงาน

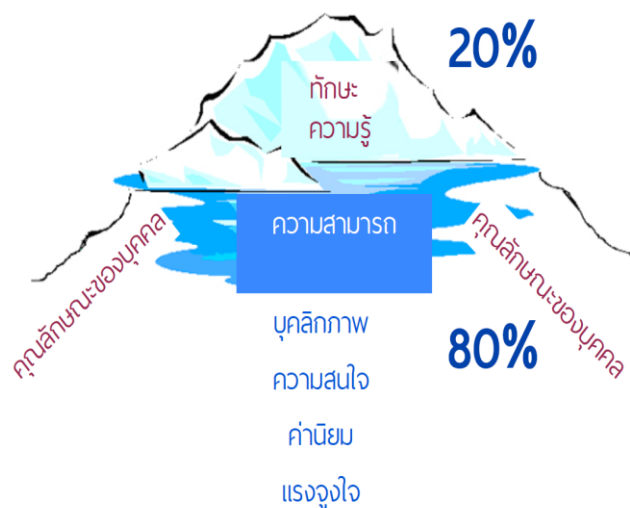
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถสมรรถนะ

2.2.1 ความเป็นมาของความสามารถสมรรถนะ

แนวคิดความสามารถสมรรถนะสามารถตอบสนองความต้องการในงานได้อย่างแน่นอนตรง หากจะสืบค้นไปยังที่มา พบว่า ความสามารถสมรรถนะพัฒนามาจากแนวคิดของ แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1970, อ้างถึงใน ราชบัณฑิตยสภา, 2562, หน้า. 27) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ศึกษาคุณสมบัติและคุณลักษณะของนักธุรกิจและผู้บริหารระดับสูงที่ประสบความสำเร็จในองค์กรชั้นนำ พบว่า ประวัติ และผลลัพธ์ทางการศึกษาที่ดีเด่นของบุคคลไม่ได้เป็นปัจจัยที่ชี้ว่าบุคคลนั้นๆ จะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานเสมอไป หากต้องประกอบด้วยคุณลักษณะอื่น เช่น ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น พฤติกรรมแห่งความสำเร็จซึ่งถูกขับเคลื่อนโดยคุณลักษณะส่วนลึกภายในของคนนั้น เป็นปัจจัยที่สำคัญมากกว่าความสามารถของสิ่งที่เรียนรู้มาจากสถาบันการศึกษาทุกๆ ไป ความสามารถสมรรถนะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการทำงานที่ดีกว่าเชาวน์ปัญญา (Intelligence) ที่จะเห็นได้ว่า ผู้เรียนที่เรียนเก่งอาจไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานเสมอไป แต่ผู้ที่ทำงานเก่งมักประสบความสำเร็จสูงในการทำงาน เนื่องจากสามารถประยุกต์ใช้หลักการ วิธีการ ทักษะ และคุณลักษณะต่างๆ ที่ตนมีอยู่ให้เกิดประโยชน์ในงานที่ทำ สอดคล้องกับ มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2565, หน้า. 65) กล่าวว่า ระดับสติปัญญา ผลการเรียนรู้ และ/หรือ สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา ไม่สามารถทำนายสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน

หากแต่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีความสามารถสมรรถนะที่เหมาะสมจึงจะส่งมอบผลงานมีคุณภาพและสร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการได้

ความสามารถสมรรถนะในบางโอกาสได้รับการเปรียบเทียบประหนึ่งเป็นก้อนภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) มีทั้งส่วนที่มองเห็นและซ่อนเร้นหรือมองไม่เห็นได้ง่ายนัก และจำลองเป็นภาพคล้ายภูเขาน้ำแข็ง โดยประมาณว่าปัจจัยสำคัญในการสร้างผลงาน ร้อยละ 20 เป็นส่วนของทักษะและความรู้ ซึ่งเป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำสามารถมองเห็นและพัฒนาได้ง่าย ขณะที่ร้อยละ 80 มาจากคุณลักษณะของบุคคลที่ประกอบด้วย บุคลิกภาพ ความสนใจ ระเบียบค่านิยมและแรงจูงใจ ซึ่งเป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำจะซ่อนเร้นมองเห็นได้ยาก ในส่วนนี้จะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีความสำคัญและจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โมเดลภูเขาน้ำแข็ง ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง

แหล่งที่มา: มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2565, หน้า. 67).

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถสมรรถนะ

Competency มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถ หรือ สมรรถนะ โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้ภาษาไทยว่า สมรรถนะ แต่ในบางองค์กร ใช้คำว่า ความสามารถสมรรถนะ ซิดสมรรถนะ ซิดความสามารถ

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993, อ้างถึงใน มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, 2565, หน้า. 67) ให้ความหมายของ ความสามารถสมรรถนะ ว่าเป็นคุณลักษณะทุกส่วนของบุคคลที่เอื้อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน และทำให้บุคคลนั้นมีผลการทำงานที่โดดเด่น

ฮามेल และ พรฮาลาด (Hamel & Prahalad, 1994, อ้างถึงใน วรากรณ์ศิริ ทรงศีล, 2550, หน้า. 9) ให้ความหมายของสมรรถนะ โดยพิจารณาจาก

1) คุณค่าต่อลูกค้า หมายถึง ทักษะที่สามารถทำให้องค์กรส่งมอบประโยชน์พื้นฐานต่อลูกค้า

2) ความแตกต่างจากคู่แข่ง หมายถึง ความยากในการลอกเลียนแบบและเป็นระดับความสามารถที่ทำให้องค์กรแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

3) การพัฒนาเพิ่มเติม หมายถึง ความสามารถที่แท้จริงเมื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ได้

แม็คลาแกน (McLagan, 1997, อ้างถึงใน วรพงศ์ศิริ ทรงศีล, 2550, หน้า. 10) กล่าวถึงขีดความสามารถไว้ตามลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนี้

1) ขีดความสามารถตามลักษณะงาน (Competency as Tasks) โดยแบ่งขีดความสามารถออกเป็นงานย่อยๆ มีการกำหนดขอบเขตของสถานการณ์ต่างๆ ที่จะทำให้งานสำเร็จได้

2) ขีดความสามารถตามผลลัพธ์ (Competency as Results) โดยแบ่งขีดความสามารถออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ เพราะว่าผลรวมขององค์ประกอบย่อยทั้งหมดจะรวมกันไปสู่ผลลัพธ์รวม

3) ขีดความสามารถตามผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน (Competency as Output) ขีดความสามารถในข้อนี้ จำเป็นต้องหาผลที่เกิดจากความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก และแบ่งผลที่เกิดจากความต้องการออกเป็นส่วนๆ มีการกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการ โดยการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้ผลกำไรในระยะยาวและใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

4) ขีดความสามารถตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competency as Knowledge, Skill and Attitude) คนที่ฉลาดรอบรู้จะมีการแสดงออกทางพฤติกรรม หรือวิธีการต่างๆ ที่จะบ่งบอกว่าคนผู้นั้นมีความสามารถปฏิบัติงานสูง โดยใช้ขีดความสามารถที่จะแสดงถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ รวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น การกำหนดเป้าหมาย การหาหนทางที่จะแก้ไขปัญหา เพื่อให้เป้าหมายและการใช้เป้าหมายเป็นตัวกำหนดความสำคัญในการทำงาน

กัญจนวลัย นนทแก้ว (2546, อ้างถึงใน สิทธิชัย ธรรมเสนห์, 2561, หน้า. 90) กล่าวว่า การพัฒนาขีดความสามารถจากการประเมินตนเองจะนำไปสู่แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ตรงกับความต้องการที่แท้จริง (Real Needs) เพื่อให้ผู้บริหารได้นำไปใช้สู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือภารกิจที่ตั้งไว้

दनัย เทียนพุ่ม (2546, อ้างถึงใน วรพงศ์ศิริ ทรงศีล, 2550, หน้า. 11) กล่าวถึงคำจำกัดความของ ขีดความสามารถ (Competency) ว่า คือ การบูรณาการความรู้ ทักษะ ทัศนคติและคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes) มาใช้ได้ดีที่สุดในบทบาทนั้นๆ จนกระทั่งเกิดผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด (Superior Performance) หรือมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยแบ่งความสามารถออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1) ความสามารถในมิติของพฤติกรรม หมายความว่า ในธุรกิจจะมีเรื่องบทบาทหน้าที่ตามวิชาชีพของคนหรือผู้บริหารในตำแหน่งต่างๆ ที่ทำงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ทางธุรกิจในแง่ของ

ความสามารถเชิงพฤติกรรม คือ การเข้าไปวิเคราะห์สิ่งที่เป็นพฤติกรรมหลักของหน้าที่รับผิดชอบ ก็จะได้สิ่งที่เรียกว่า คุณลักษณะของความสามารถของหน้าที่การงาน

2) ความสามารถในมิติของงาน หมายถึง ความสามารถในการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานอาชีพ สิ่งที่ได้รับหรือผลจากการทำงานตามอาชีพ หรือมาตรฐานอาชีพ คือ ผลงานที่สามารถปฏิบัติได้

เดชา เดชะวัฒนะไพศาล (2546, อ้างถึงใน วรพงศ์ศิริ ทรงศีล, 2550, หน้า. 10) กล่าวว่า ซีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือพฤติกรรม (Skill, Knowledge and Attributes) ของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานอย่างหนึ่งเราต้องรู้อะไร และเมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้อะไรจะทำมันอย่างไร และควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไร จึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้ช่วยให้องค์กรทราบว่า คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างไร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, อ้างถึงใน ปิยะดา พิศาลบุตร และคณะ, 2559, หน้า. 1318) นิยามความหมายของสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้จะต้องมีองค์ประกอบทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ

จิรประภา อัครบวร (2549, หน้า. 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งต่างๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2) สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติ ความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

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

สถาบันดำรงราชานุภาพ (2553, หน้า. 15, อ้างถึงใน ไชยดี ยะยือริ, 2562, หน้า. 11) ได้ให้ความหมาย สมรรถนะหลัก หมายถึง ค่านิยม (Value) ขององค์กรและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร โดยกำหนดให้บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมีสมรรถนะเหล่านี้ไม่ว่าจะอยู่ในระดับตำแหน่งใด

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2554, หน้า. 12) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมในการทำงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานและเกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะ

สำคัญส่วนบุคคลที่เป็นส่วนประกอบ ส่งผลให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

นันทยา สร้อยพยอม (2554, หน้า. 36) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก โดยเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มีผลงานได้ตามเกณฑ์ หรือโดดเด่นกว่ามาตรฐานที่กำหนด เป็นการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงออกจากบุคคลอื่นอย่างสมเหตุสมผล

เปรม สุวรรณภู (2555, หน้า. 15) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและส่งผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ ทำให้การปฏิบัติงานนั้นๆ ประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่า โดยมีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ซ่อนเร้นอยู่ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่นๆ และกลุ่มพฤติกรรมที่ถูกนำมาใช้จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งนั้นๆ ด้วย

เทียน ทองแก้ว (2559, หน้า. 85) กล่าวถึงประเภทของสมรรถนะ สามารถจำแนกได้ 5 ประเภท ได้แก่

- 1) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัวคนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

- 2) สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

- 3) สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัทเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ หรือ บริษัท ทีโอเอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

- 4) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงานต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อบริษัทงานได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัทต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

- 5) สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น

ข้าราชการ ดำรงเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

ราชบัณฑิตยสภา (2562, หน้า. 25) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า เป็นความสามารถที่แสดงออกทางพฤติกรรมและการกระทำในการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานให้สำเร็จ โดยประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่างๆ ที่ตนมีให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของสังคม และวัฒนธรรม ในสถานการณ์ที่หลากหลาย

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2565, หน้า. 70) ความสามารถสมรรถนะในงาน หรือ Job Competency คือ ทักษะ ความรู้ และคุณสมบัติส่วนบุคคลที่พึงมี เพื่อให้เกิดผลการทำงานที่พึงประสงค์ โดยความสามารถสมรรถนะในงานนี้ มีผลดีต่อขั้นตอนการคัดสรรบุคลากร และการจัดอบรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ ยังสามารถนำไปใช้เป็นกรอบการวางแผนทดแทนตำแหน่ง ด้วยการเตรียมความพร้อมความสามารถเพื่อเลื่อนตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทนเมื่อพนักงานมีความสามารถตามที่ต้องการ (Competency-based Pay)

ดังนั้น สรุปได้ว่า ความสามารถสมรรถนะเป็นเรื่องของความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ส่งผลต่อการแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้

2.2.3 ความสามารถสมรรถนะบุคลากร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ปัจจุบันได้มีการพัฒนาแนวคิดการวิเคราะห์งานบนฐานความสามารถสมรรถนะ หรือ Competency ซึ่งมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นผลผลิต (Product) หรือ บริการ (Service) ทั้งนี้ หากจะเปรียบเทียบในมุมมองของลูกค้า การที่บุคลากรมีความสามารถสมรรถนะที่เหมาะสม จะทำให้ลูกค้าได้รับบริการที่มีคุณภาพเหนือกว่าผู้ที่ไม่มีความสามารถสมรรถนะอย่างเห็นได้ชัด ทำให้ปัจจุบันความสามารถสมรรถนะได้รับความสนใจในฐานะเครื่องมือสร้างผลงาน โดย Competency หมายรวมถึงความรู้ ความสามารถของบุคคลอย่างครอบคลุมทุกมิติของความเป็นบุคคล และที่สำคัญคุณลักษณะเหล่านี้ มีผลต่อการแสดงออกในงานและสัมฤทธิ์ผลที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นจากการทำงาน

ปรเมศวร์ จิตรมาตร (2562, หน้า. 11) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์เริ่มใช้ระบบสมรรถนะบุคลากรกับบุคลากรสายสนับสนุนของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่ปี พ.ศ.2560 และได้มีการปรับปรุงสมรรถนะบุคลากรใหม่ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 15 ปี (ปี 2551 – 2565) โดยใช้ค่านิยมร่วมของสถาบัน คือ WISDOM for Change มากำหนดสมรรถนะบุคลากรของสถาบัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ประเภท ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และคุณลักษณะที่สถาบันมุ่งหวังให้บุคลากรของสถาบันทุกคนจำเป็นต้องมีในระดับต่างๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานสู่เป้าหมายของสถาบัน ประกอบด้วย

- (1) การพัฒนาตนเองเพื่อสนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล
- (2) การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน
- (3) การรับผิดชอบต่อสังคม
- (4) การมีระเบียบวินัย
- (5) การเปิดใจมีส่วนร่วม
- (6) การมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน

2) สมรรถนะตามตำแหน่ง (Functional Competency) เป็นความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และคุณลักษณะในการปฏิบัติงานที่บุคลากรรับผิดชอบ หรือได้รับมอบหมาย เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมถึงการเพิ่มพูนประสบการณ์ และความชำนาญในตำแหน่งวิชาชีพของบุคลากร ประกอบด้วย

- (1) ความเชี่ยวชาญในงาน
- (2) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- (4) การให้บริการที่เป็นเลิศ
- (5) การสอน
- (6) การบริการวิชาการ
- (7) การวิจัย

3) สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) เป็นความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และคุณลักษณะทางการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในงานที่รับผิดชอบ หรือได้รับมอบหมายระดับกลุ่มงาน หน่วยงาน หรือ ระดับสถาบัน ให้สำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วย

- (1) การบริหารเชิงกลยุทธ์
- (2) การสร้างเครือข่าย
- (3) การบริหารความเปลี่ยนแปลง
- (4) การบริหารแบบมีส่วนร่วม

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับ ISO 9001:2015

2.3.1 ระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 (Human Excellence, 2565)

ISO ย่อมาจาก International Organization for Standardization คือ องค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน สำนักงานตั้งอยู่ที่ กรุงเจนีวา ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ เป็นองค์กรที่ประกอบด้วยตัวแทนในแต่ละประเทศ รับผิดชอบในการจัดทำมาตรฐานสากลต่างๆที่ระบุข้อกำหนดสำหรับระบบบริหารคุณภาพขององค์กร

หน่วยงานที่นำระบบ ISO เข้ามาใช้ในประเทศไทย คือ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) เมื่อปี พ.ศ.2534

ประโยชน์ที่ได้รับจากระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001:2015

- 1) ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ทำงานอย่างมีระบบ ทันสมัยตามมาตรฐานสากล
- 2) ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในระยะยาว สามารถพัฒนาองค์กรจากภายใน
- 3) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เพิ่มขีดความสามารถและทำงานอย่างมีระบบตลอดจนเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
- 4) ผู้บริโภคสินค้าหรือบริการของเรามีความเชื่อมั่นในเรื่องของการรับประกันคุณภาพของสินค้าและเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

2.3.2 ข้อกำหนดของ ISO 9001:2015

- 1) ขอบเขต (Scope) แสดงถึงความสามารถอย่างสม่ำเสมอที่จะเตรียมผลิตภัณฑ์และบริการให้สอดคล้องกับความต้องการลูกค้าและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนด มุ่งมั่นที่จะยกระดับความพึงพอใจลูกค้า
- 2) การอ้างอิง (Normative References) ให้อ้างอิงจาก ISO 9000:2015 หลักการและคำศัพท์
- 3) คำศัพท์และคำนิยาม (Terms and Definitions) ระบุอยู่ใน ISO 9001:2015
- 4) บริบทองค์กร (Context of The Organization) ประกอบด้วย 1) ความเข้าใจองค์กรและบริบทองค์กร 2) ความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) การพิจารณาขอบเขตของระบบบริหารคุณภาพ 4) ระบบบริหารคุณภาพขององค์กร
- 5) การเป็นผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย 1) การเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น 2) นโยบาย 3) บทบาท ความสำเร็จ และอำนาจหน้าที่ในองค์กร
- 6) การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย 1) การดำเนินการเพื่อระบุความเสี่ยงและโอกาส 2) วัตถุประสงค์คุณภาพ และการวางแผนเพื่อให้บรรลุ 3) การวางแผนเปลี่ยนแปลง
- 7) การสนับสนุน (Support)

(7.1) ทรัพยากร (Resources) ประกอบด้วย 1) ข้อกำหนดทั่วไป กำหนดและจัดให้มีทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการจัดทำ การนำไปปฏิบัติ การคงรักษาไว้ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในระบบบริหารคุณภาพ 2) บุคลากร (People) จัดหาบุคลากรให้เพียงพอ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการดำเนินงานในระบบบริหารคุณภาพ และสำหรับการดำเนินงานและการควบคุมกระบวนการต่าง ๆ ในระบบบริหารคุณภาพ 3) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) 4) สภาพแวดล้อมในการดำเนินการ (Environment for the Operation of Processes) 5) ทรัพยากรในการตรวจติดตาม และตรวจวัด (Monitoring and measuring resources)

(7.2) ความสามารถ ประกอบด้วย 1) กำหนดความสามารถที่จำเป็นของบุคลากรที่ทำงานภายใต้การดำเนินการที่มีผลต่อสมรรถนะด้านคุณภาพและประสิทธิผลในระบบบริหารคุณภาพ 2) เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความสามารถบนพื้นฐานการศึกษา การฝึกอบรม หรือประสบการณ์ ในกรณีที่ทำได้ ต้องดำเนินการเพื่อได้มาซึ่งความสามารถที่จำเป็น การจัดฝึกอบรม การเป็นพี่เลี้ยง หรือการมอบหมายงานให้กับพนักงานปัจจุบัน หรือ การว่าจ้างหรือทำสัญญากับผู้ชำนาญงานนั้นๆ และการประเมินประสิทธิผลของการดำเนินการดังกล่าว และมีการจัดเก็บหลักฐานที่แสดงถึงความสามารถเป็นเอกสารข้อมูล

(7.3) ความตระหนัก บุคลากรที่ทำงานภายใต้การควบคุมขององค์กร ต้องมีความตระหนักในเรื่องนโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์ด้านคุณภาพที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบการบริหารคุณภาพ รวมถึงผลที่ได้ของการปรับปรุงสมรรถนะ และผลที่ตามมาของการดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดของระบบบริหารคุณภาพ

(7.4) การสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารงานคุณภาพ

(7.5) เอกสารข้อมูล มีเพียงพอและเหมาะสมในการใช้งานได้รับการป้องกันอย่างเหมาะสม

8) การปฏิบัติงาน (Operation) ประกอบด้วย 1) การวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงาน 2) การพิจารณาข้อกำหนดสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการ 3) การออกแบบและการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ 4) การควบคุมผู้ให้บริการภายนอกด้านกระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการ 5) การผลิตและการบริการ 6) การตรวจปล่อยผลิตภัณฑ์และบริการ 7) การควบคุมผลลัพธ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด

9) การประเมินสมรรถนะ (Performance evaluation)

10) การปรับปรุง (Improvement)

วีรศรุต สุวงศ์ (2563, หน้า. 21) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการนำระบบบริหารงานคุณภาพระบบมาตรฐาน ISO 9001: 2015 จากการสัมภาษณ์พบว่า มีปัจจัย 2 ส่วน คือในส่วนของการบริหารงานกับการบริหารบุคลากร เพราะทั้ง 2 ส่วนมีความสำคัญต่อการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานของ ISO นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่มองอนาคตและความสำเร็จของบริษัท

สรุปได้ว่า ระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 จัดเป็นกลไกการจัดวางระบบบริหารบุคลากรในองค์กรให้มีทักษะ ความรู้ เพียงพอและเหมาะสมในการปฏิบัติงาน โดย ISO ได้ให้ความสำคัญกับการที่หน่วยงานจำเป็นต้องมีการจัดทำ Competency หรือความสามารถสมรรถนะของบุคลากรในระดับ เพื่อเป็นกรอบแนวทางการจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถสมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสมและทำงานอย่างมีระบบตลอดจนเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทันท่วงทีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างผลสำเร็จตามเป้าหมายงาน

2.4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

2.4.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ระยะ 5 ปี ปีงบประมาณ 2560-2565 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ได้เล็งเห็นความสำคัญในการสร้างทุนมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่การเป็นสถาบันการศึกษาระดับสากล (World Class University) ซึ่งกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์พัฒนาระยะยาว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (พ.ศ.2551-2565) ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสรรหา/คัดเลือกและพัฒนาบุคคลทุกกลุ่มให้มีขีดความสามารถสูง (Talent People) สามารถขับเคลื่อนสถาบันไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกได้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบบริหารต่างๆของสถาบัน ให้เอื้อต่อการปฏิบัติการกิจไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การรักษาความเป็นเลิศทางวิชาการด้านหลักสูตร งานวิจัย และการบริการวิชาการที่มีความโดดเด่นและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม

โดยมีวัตถุประสงค์

1) เพื่อให้บุคลากรสายวิชาการ สายสนับสนุนของสถาบันมีความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถตามสมรรถนะบุคลากร (Competencies) อย่างมืออาชีพ ตามแนวทางของเกณฑ์คุณภาพสากล

2) เพื่อพัฒนาศักยภาพการบริหารแก่บุคลากรกลุ่มหัวหน้างาน เพื่อความพร้อมรองรับความต่อเนื่องในการทดแทนตำแหน่งบริหารในอนาคต (Succession Plan)

3) เสริมสร้างวัฒนธรรม WISDOM แก่บุคลากร

โดยสถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งมีหน้าที่จัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสถาบันเพื่อพัฒนาสมรรถนะตามที่สถาบันคาดหวังในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบัน

แนวคิดการพัฒนาบุคลากร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

การพัฒนาบุคลากรในระดับต่างๆ ได้แก่ ระดับบริหาร ระดับผู้อำนวยการ เลขานุการคณะ/สำนัก ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน และระดับปฏิบัติการ ให้มีความรู้ ทักษะ ทักษะคิดในการปฏิบัติงานได้ตามยุทธศาสตร์ของสถาบันขั้นต้น มีจุดมุ่งเน้นการพัฒนาบทบาทของแต่ละระดับ ดังนี้

1) กลุ่มระดับบริหาร มีบทบาทหน้าที่ในการวางนโยบายทิศทางการดำเนินงานในภาพรวมของสถาบัน

2) กลุ่มระดับผู้อำนวยการ/เลขานุการ มีบทบาทในการเปลี่ยนนโยบาย ยุทธศาสตร์ระดับสถาบันมาสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ซึ่งกลุ่มนี้ถือได้ว่าเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านทักษะการบริหาร การวางแผนกลยุทธ์

3) กลุ่มระดับหัวหน้างาน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนงานที่ได้รับ ถือได้ว่าเป็นผู้บริหารระดับต้น ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะการบริหาร การปฏิบัติงาน

4) กลุ่มระดับปฏิบัติการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกลุ่มที่ต้องอาศัยทักษะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามแผนปฏิบัติงาน จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน การทำงานร่วมกัน รวมถึงปลูกฝังค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาบุคลากรของสถาบันได้ประยุกต์ใช้แนวคิดการพัฒนาตามกรอบสมรรถนะ Competency Based HR Development ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนา ดังนี้

- 1) การพัฒนาบุคลากรตามค่านิยมร่วม WISDOM
- 2) การพัฒนาศักยภาพการบริหารและความต่อเนื่องการทดแทนตำแหน่งบริหาร
- 3) การพัฒนาความสามารถการปฏิบัติงาน
- 4) การพัฒนาความสามารถเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสถาบัน

เส้นทางการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training Road Map)

จากการจำแนกบุคลากรเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้อำนวยการ/เลขา (บ2) กลุ่มหัวหน้างาน (บ1) และกลุ่มปฏิบัติการ (ป) สามารถจัดทำเส้นทางการพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) โดยยึดตามยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร ระยะ 5 ปี (2560 - 2565) ดังนี้

1) เส้นทางการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเริ่มบรรจุถึง 3 ปี (Training Road Map ป 1)

1) ประกอบด้วยการพัฒนาเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนสู่มาตรฐานสากล ประกอบด้วย ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพเบื้องต้น (Basic Quality Excellence) การสร้างกระบวนการทำงานแบบ PDCA การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) และการบริหารจัดการงานโดยใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริง (Management by Fact)

ส่วนที่ 2 การสร้างความเข้าใจค่านิยมร่วมของสถาบัน “WISDOM” ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักของบุคลากร (Core Competency)

ส่วนที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่ง (Functional Competency) ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารในการปฏิบัติงาน และการบริการที่เป็นเลิศ ซึ่งการพัฒนา ขึ้นอยู่กับช่องว่างสมรรถนะบุคลากรแต่ละตำแหน่ง และระดับ

ส่วนที่ 4 ข้อควรพัฒนาจากผลการประเมินการปฏิบัติงาน

2) เส้นทางการศึกษาฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ประสบการณ์ 4 - 6 ปี (Training Road Map ป2) ประกอบด้วยการพัฒนาเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนสู่มาตรฐานสากล ประกอบด้วย การนำเกณฑ์คุณภาพที่เกี่ยวข้องมาปรับใช้สู่การปฏิบัติงาน (Intermediate Quality Excellence) การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (Routine to Research : R2R) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) และการบริหารจัดการงานโดยใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริง (Management by Fact)

ส่วนที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่ง (Functional Competency) ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารในการปฏิบัติงาน และการบริการที่เป็นเลิศ ซึ่งการพัฒนาขึ้นอยู่กับช่องว่างสมรรถนะบุคลากรแต่ละตำแหน่ง และระดับ

ส่วนที่ 3 ข้อควรพัฒนาจากผลการประเมินการปฏิบัติงาน

3) เส้นทางการศึกษาฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ประสบการณ์ 6 ปีขึ้นไป (Training Road Map ป3) ประกอบด้วยการพัฒนาเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนสู่มาตรฐานสากล ประกอบด้วย การนำเกณฑ์คุณภาพที่เกี่ยวข้องมาปรับใช้สู่การปฏิบัติงาน (Intermediate Quality Excellence) การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (Routine to Research : R2R) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) และการบริหารจัดการงานโดยใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริง (Management by Fact)

ส่วนที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่ง (Functional Competency) ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารในการปฏิบัติงาน และการบริการที่เป็นเลิศ ซึ่งการพัฒนาขึ้นอยู่กับช่องว่างสมรรถนะบุคลากรแต่ละตำแหน่ง และระดับ

ส่วนที่ 3 ข้อควรพัฒนาจากผลการประเมินการปฏิบัติงาน

4) เส้นทางการศึกษาฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร กลุ่มหัวหน้างาน (Training Road Map บ) ประกอบด้วยการพัฒนาเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนสู่มาตรฐานสากล ประกอบด้วย การพัฒนาการปฏิบัติงาน (Performance Improvement) การนำเกณฑ์คุณภาพที่เกี่ยวข้องมาปรับใช้สู่การปฏิบัติงาน (Intermediate Quality Excellence) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) และการบริหารจัดการงานโดยใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริง (Management by Fact)

ส่วนที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่ง (Functional Competency) ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารในการปฏิบัติงาน และการบริการที่เป็นเลิศ ซึ่งการพัฒนาขึ้นอยู่กับช่องว่างสมรรถนะบุคลากรแต่ละตำแหน่ง และระดับ

ส่วนที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ได้แก่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การสร้างเครือข่าย และการบริการแบบมีส่วนร่วม

ส่วนที่ 4 การพัฒนาจากข้อควรพัฒนาจากผลการประเมินการปฏิบัติงาน

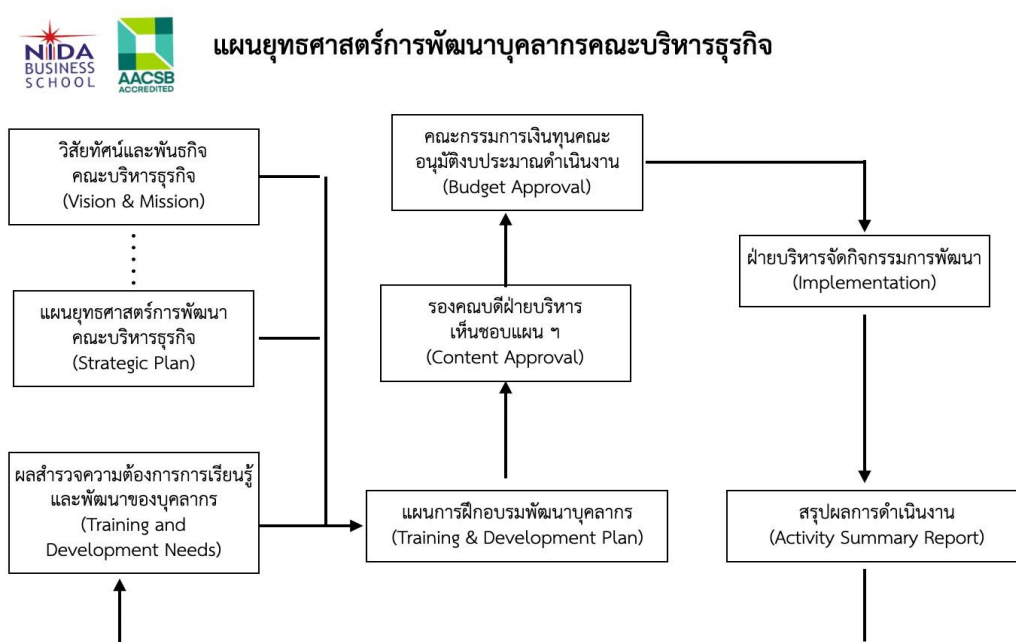
5) แผนการพัฒนารายบุคคลของบุคลากร กลุ่มหัวหน้างาน (Individual Development Plan) หัวหน้างานที่ผ่านโครงการประเมินศักยภาพเพื่อการพัฒนา (NIDA Assessment Center) จะมีแผนการพัฒนารายบุคคล (IDP) ในการเสริมสร้างจุดแข็ง และพัฒนาจุดที่ควรปรับปรุงของตนเอง เพื่อความก้าวหน้าของตนต่อไป

จากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ระยะ 5 ปี ปิงบประมาณ 2560-2565 จะนำไปจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายปี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา

บุคลากรในแต่ละปี โดยคำนึงถึงความสำคัญในการสร้างทุนมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่การเป็นสถาบันการศึกษาระดับสากล (World Class University) ขณะเดียวกันก็คำนึงถึงความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ปฏิบัติงานในสถาบัน โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรด้วยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ตรงตามความจำเป็น ความต้องการ และตามความสนใจในการเรียนรู้ระดับบุคคลภายใต้กรอบการพัฒนาบุคลากรที่สถาบันกำหนดต่อไป

2.4.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร คณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานเลขาธิการ คณะบริหารธุรกิจ ได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นกรอบการขออนุมัติกิจกรรมและงบประมาณการพัฒนาบุคลากร โดยมีรายละเอียดดังปรากฏในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร คณะบริหารธุรกิจ

แหล่งที่มา: คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (ม.ป.ป.).

2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เปิดรับนักศึกษาระดับปริญญาโทรุ่นแรก พร้อมกับการเปิดสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในปี พ.ศ.2509 มีนักศึกษา จำนวน 39 คน จนถึงปัจจุบันเวลาล่วงมากกว่า 56 ปี คณะบริหารธุรกิจมีการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับออกไปรับใช้ สังคมและประเทศชาติในบทบาทด้านการบริหารธุรกิจในสาขาต่างๆ มากกว่า 14,000 คน

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นคณะที่มีโครงการปริญญาโททางบริหารธุรกิจ ภาษาไทยแห่งแรกของโลกที่ได้รับการรับรองจาก The Association of Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) ซึ่งเป็นสถาบันที่ให้การรับรองมาตรฐานการศึกษาของสถาบันด้านบริหารธุรกิจและการบัญชีทั่วโลก เพื่อให้มีคุณภาพเป็นสากล โดยการรับรองมาตรฐานการศึกษาจาก AACSB ถือว่า มีความสำคัญมาก มีเพียงร้อยละ 5 ของสถาบันการศึกษาทางบริหารธุรกิจทั่วโลกที่ได้รับการรับรองนี้

ตลอดช่วง 5 ทศวรรษที่ผ่านมา ศาสตร์ด้านการบริหารธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว คณะบริหารธุรกิจมีการปรับตัวในหลายๆ ด้านเพื่อก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยไม่ละเลยเป้าหมายสำคัญที่จะมุ่งเป็นสถาบันการศึกษาที่มีมาตรฐานในระดับสากลและมุ่งเน้นการผลิตคุณภาพ มิใช่ปริมาณ

วิสัยทัศน์ของคณะบริหารธุรกิจ

เป็นสถาบันการศึกษาบริหารธุรกิจชั้นนำในเอเชีย โดยมุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการและสร้างผู้นำธุรกิจ

พันธกิจ

We create purposeful outcomes to our society by nurturing leaders and advancing knowledge

เป้าหมาย

คณะบริหารธุรกิจมีเป้าหมายในการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้อยู่ในระดับสากล มุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการด้วยการสร้างผู้นำธุรกิจและนักบริหารที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในระดับสากล ก่อปรด้วยจริยธรรมและจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อสนองความต้องการของประเทศ เพิ่มจำนวนงานวิจัยที่มีคุณภาพ ตลอดจนการบริการวิชาการสู่สังคม และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่

ยุทธศาสตร์ของคณะ ประกอบด้วย

1. Innovate Curriculum and Diversify Learning Platforms
2. Improve the Quantity, Quality, and Diversity of the Student Body
3. Nurture Faculty Excellence, Achievements, and Engagement
4. Sustain and Deepen Effective Collaborations and Partnerships
5. Streamline Workflow and Process Efficiency
6. Promote Business Social Responsibility

คณะบริหารธุรกิจมีการจัดการศึกษาทั้งในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก เพื่อตอบสนองกลุ่มเป้าหมายในหลายกลุ่ม จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน เพื่อสร้างผู้นำในระดับต่างๆ ขององค์กร โดยคณะให้ความสำคัญกับกระบวนการคัดเลือกนักศึกษาเพื่อให้ได้นักศึกษาที่มีศักยภาพในการเรียนรู้การ

เป็นผู้นำ สามารถที่จะพัฒนาให้มีคุณลักษณะในการเป็นนักบริหารและเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน รวมถึงมีจริยธรรมและจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม ในปี การศึกษา 2564 คณะมีการเปิดสอนระดับปริญญาโทรวม 4 หลักสูตร (11 โครงการ) และระดับปริญญา เอก 1 หลักสูตร ดังนี้

ระดับปริญญาโท

1) หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (Master of Business Administration Program : MBA) มี 6 โครงการ ดังนี้

(1) โครงการ MBA ภาคปกติ (Regular MBA Program: RMBA) เรียนในวัน-เวลาราชการ

(2) โครงการ MBA ภาคปกติ ภาษาอังกฤษ (English MBA Program: Eng.MBA) เรียนในวัน-เวลาราชการ

(3) โครงการปริญญาโททางบริหารธุรกิจ สำหรับนักบริหาร ภาคพิเศษ (Executive MBA Program: EMBA) เรียนวันจันทร์-วันศุกร์ (นอกเวลาราชการ) สำหรับผู้บริหารระดับกลางหรือระดับสูงที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป และมีประสบการณ์ทำงาน 8 ปีขึ้นไป (นับถึงวันเปิดภาคเรียน)

(4) โครงการปริญญาโททางบริหารธุรกิจ สำหรับนักบริหารรุ่นใหม่ ภาคพิเศษ (Young Executive MBA Program: YMBA) เรียนวันจันทร์-วันศุกร์ (นอกเวลาราชการ) สำหรับนักบริหารระดับต้นหรือระดับกลางที่มีอายุไม่เกิน 35 ปี และมีประสบการณ์ทำงาน 3 ปีขึ้นไป (นับถึงวันเปิดภาคเรียน)

(5) โครงการปริญญาโททางบริหารธุรกิจ ภาคพิเศษ (Flexible MBA Program: Flex MBA) เรียนวันเสาร์-วันอาทิตย์ มีประสบการณ์ทำงาน 1 ปีขึ้นไป (นับถึงวันสมัคร)

(6) โครงการปริญญาโททางบริหารธุรกิจ ภาคพิเศษ สำหรับมืออาชีพ (Professional MBA Program: Pro MBA) เรียนวันเสาร์-วันอาทิตย์ มีประสบการณ์ทำงาน 1 ปีขึ้นไป และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีเกียรตินิยม หรือ เป็นพนักงานที่มีศักยภาพสูงได้รับการรับรองจากฝ่ายบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน

2) หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต หลักสูตรนานาชาติ (Master of Business Administration: International Program) มี 2 โครงการ ดังนี้

(1) International MBA Program (Inter MBA) เรียนวันเสาร์-วันอาทิตย์

(2) Accelerated MBA Program (AMBA) เรียนในวัน-เวลาราชการ

3) หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเงินองค์การ การลงทุนและการบริหารความเสี่ยง (Master of Science in Corporate Finance, Investment and Risk Management Program) มี 2 โครงการ ดังนี้

(1) CFIRM เรียนวันเสาร์-วันอาทิตย์

(2) Flex-CFIRM เรียนในวัน-เวลาราชการ และวันเสาร์-วันอาทิตย์

4) หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการลงทุนและการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน หลักสูตรนานาชาติ (Master of Science in Financial Investment and Risk Management Program: MSc. in FIRM) เรียนวันเสาร์-วันอาทิตย์

ระดับปริญญาเอก

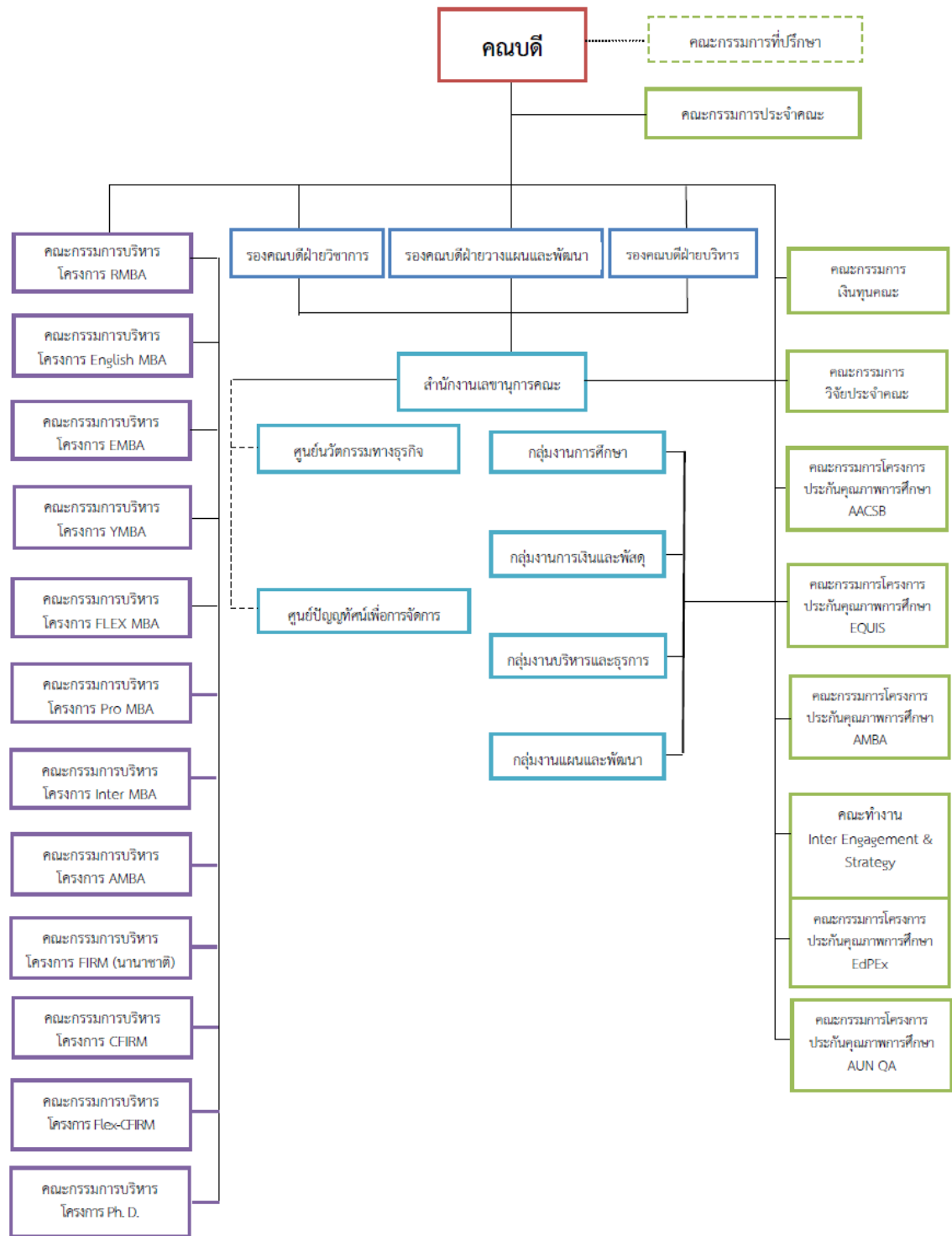
1) หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ หลักสูตรนานาชาติ (Doctor of Philosophy Program in Business Administration)

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มีสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ เป็นหน่วยงานกลาง ทำหน้าที่สนับสนุนให้งานของคณะเป็นไปอย่างราบรื่น และบรรลุผลสำเร็จทั้งในด้านการเรียน การสอน งานวิจัย งานบริการวิชาการ และงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยการประสานงาน ดำเนินการ และติดตามประเมินผล เพื่อให้งานของคณะสามารถดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายและสอดคล้องกับภารกิจของคณะ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการกำกับ ตรวจสอบ วิเคราะห์ กลั่นกรองงานในด้านต่างๆ ให้ดำเนินการถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจของคณะ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น สำนักงานเลขานุการคณะ มีการแบ่งโครงสร้างตามหน้าที่ความรับผิดชอบเป็น 4 กลุ่มงาน ได้แก่

- 1) กลุ่มงานการศึกษา
- 2) กลุ่มงานการเงินและพัสดุ
- 3) กลุ่มงานบริหารและธุรการ
- 4) กลุ่มงานแผนและพัฒนา

โดยโครงสร้างการแบ่งส่วนงาน คณะบริหารธุรกิจ โครงสร้างการแบ่งส่วนงานภายในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ และโครงสร้างอัตรากำลังสายสนับสนุน ตามภาพที่ 2.3 ถึงภาพที่ 2.5 ดังนี้

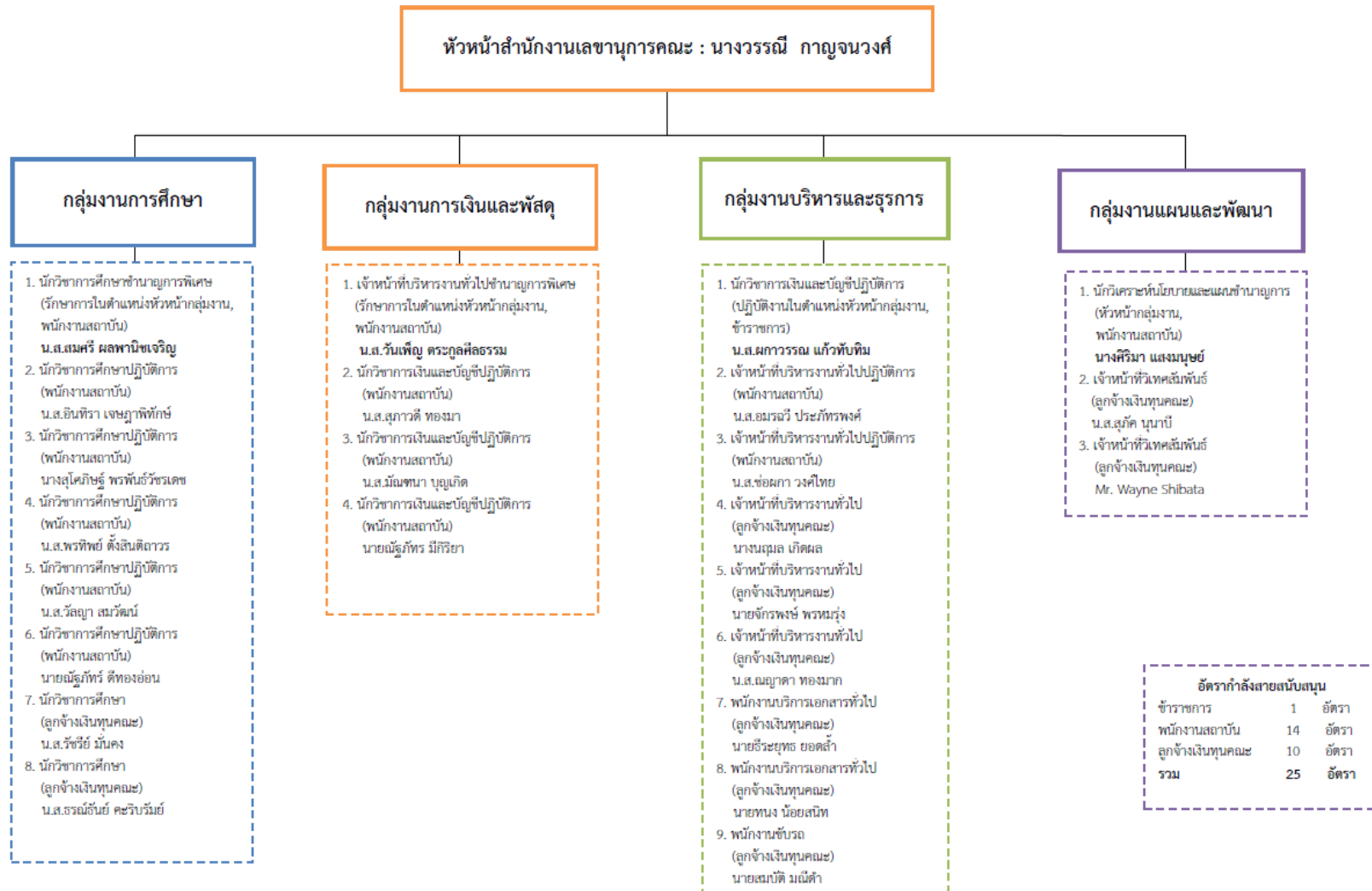
แหล่งที่มา: คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (ม.ป.ป.).





ภาพที่ 2.4 โครงสร้างการแบ่งส่วนงานภายในสำนักงานเลขาธิการ คณะบริหารธุรกิจ

แหล่งที่มา: คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (ม.ป.ป.).



ภาพที่ 2.5 โครงสร้างอัตรากำลังสายสนับสนุน

แหล่งที่มา: คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (ม.ป.ป).

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาความสามารถสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในด้านความสามารถสมรรถนะต่างๆ ดังนี้

จิราภรณ์ โชติพฤษกุล (2546, หน้า. 76-78) ได้ทำการวิจัยสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขที่เข้ารับการศึกษาคือในหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ เทียบเท่าปริญญาตรี (ต่อเนื่อง 2 ปี) ภาคพิเศษ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครลำปาง ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม อยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก โดยเฉพาะสมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุข เป็นรายด้านทั้ง 8 ด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน 3) ผลกระทบต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุข ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มในด้านบวก พบว่า การศึกษาต่อทำให้ได้รับความรู้ใหม่ๆ เพิ่มขึ้น สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงานได้เลยและยังสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่คนอื่นๆ ได้ ส่วนด้านลบ พบว่า ทำให้สุขภาพทรุดโทรม เครียด และค่าใช้จ่ายสูงขึ้น

ธีรพจน์ ฐริโสภณ (2549, หน้า. 3) ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า 1) บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านจริยธรรม อยู่ในระดับน้อย ด้านความร่วมมือร่วมใจ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด 2) บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการที่มีความแตกต่างกันในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงาน และระยะเวลาทำงาน ส่วนใหญ่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นลูกจ้างชั่วคราวมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวม ด้านจริยธรรมและด้านความร่วมมือร่วมใจมากกว่าลูกจ้างประจำ และบุคลากรสายสนับสนุนที่ไม่ใช่ข้าราชการที่มีระดับการศึกษานุปริญญา มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์มากกว่าบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไปและระดับมัธยมศึกษา

ศุภมิตร พินิจการ (2552, หน้า. 101-105) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีกรมสรรพสามิต พบว่า 1) สมรรถนะหลักด้านการมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร และด้านความพอใจของทุกฝ่าย 2) สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านความ

พอใจของทุกฝ่าย 3) สมรรถนะหลัก ด้านบริการที่ดี มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จและด้านกระบวนการปฏิบัติงาน 4) สมรรถนะหลัก ด้านความใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร 5) สมรรถนะหลัก ด้านจริยธรรม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากรและด้านกระบวนการปฏิบัติงาน 6) สมรรถนะหลัก ด้านความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านกระบวนการปฏิบัติงานและด้านความพอใจของทุกฝ่าย

อุซาวดี บุญรอด (2554, หน้า. 3) ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะพนักงานสินเชื่อธนาคารกรุงไทย สังกัดสำนักงานเขตกำแพงเพชร พบว่า ระดับสมรรถนะของกลุ่มผู้บริหารปัจจุบัน สมรรถนะหลัก สมรรถนะการบริหารจัดการ และสมรรถนะตามหน้าที่ อยู่ในระดับมาก สำหรับกลุ่มผู้ปฏิบัติการ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะการบริหารจัดการอยู่ในระดับน้อย ยกเว้นสมรรถนะตามหน้าที่อยู่ในระดับมาก แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสินเชื่อธนาคารกรุงไทย สังกัดสำนักงานกำแพงเพชร ส่วนงานกลุ่มผู้บริหาร ควรมีการพัฒนาสมรรถนะหลัก 3 ด้าน คือ การแก้ไขปัญหา การทำงานเป็นทีม และการติดต่อสื่อสาร ด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ 3 ด้าน คือ การจัดการความเสี่ยง การคิดเชิงวิเคราะห์ และการสนับสนุนแรงจูงใจและการเจรจาต่อรอง สำหรับกลุ่มผู้ปฏิบัติการ การพัฒนาสมรรถนะหลัก 4 ด้าน คือ การแก้ไขปัญหา การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร และความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ 3 ด้าน คือ การตัดสินใจ การคิดเชิงวิเคราะห์ และการบริหารความเปลี่ยนแปลง และด้านสมรรถนะตามหน้าที่ 5 ด้าน คือ ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ทางการเงิน ทักษะการโน้มน้าวและเจรจาต่อรอง การปรับโครงสร้างหนี้และทักษะการขาย

เบญญาภา เอกวัตร และ พิชณุ เฉลิมวัฒน์ (2555, หน้า. 114-120) ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะด้านความร่วมมือร่วมใจอยู่ในอันดับแรก รองลงมาคือด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และด้านจริยธรรมและ 2) ปัจจัยสนับสนุนสมรรถนะกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลโดยรวม มีความสัมพันธ์ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จิตรลดา ศรีบุญเรือง (2556, หน้า. 4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่า 1) ระดับสมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน และระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{X} = 4.43$) มีจิตบริการ ($\bar{X} = 4.25$) การทำงานเป็นทีม ($\bar{X} =$

4.15) ความเชี่ยวชาญในงาน ($\bar{X} = 4.08$) และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.97$) ตามลำดับ และระดับประสิทธิภาพการทำงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ลักษณะการให้บริการ ($\bar{X} = 4.13$) กระบวนการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.11$) การบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.09$) และการจัดการทรัพยากร ($\bar{X} = 4.06$) ตามลำดับ

ปิยะดา พิศาลบุตร และคณะ (2559, หน้า. 1315) ศึกษาแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การด้านการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแบ่งสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหาร สมรรถนะตามตำแหน่ง สำหรับแผนการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การ มี 3 ขั้นตอน คือ 1) การพัฒนาระบบสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่ต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และพันธกิจขององค์การ 2) การสำรวจและวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากร 3) เสนอแนะแนวทางและวิธีการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากสมรรถนะของบุคลากรที่แต่ละองค์การต้องการจะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจ ตลอดจนวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ การกำหนดสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนหรือของหน่วยงานในองค์การ จึงควรมีการกำหนดน้ำหนักหรือความสำคัญของสมรรถนะแต่ละด้านด้วย เพื่อให้การเพิ่มขีดความสามารถขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการขององค์การมากยิ่งขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยได้ตระหนักในความสำคัญของความสามารถสมรรถนะที่พึงมีในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ประกอบด้วยความสามารถสมรรถนะหลัก (Core Competency) ความสามารถสมรรถนะตามตำแหน่ง (Functional Competency) และความสามารถสมรรถนะการบริหาร (Managerial Competency) โดยที่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ได้จัดวางความสามารถสมรรถนะและความคาดหวังในระดับสัมฤทธิ์ผลไว้แล้วตามระดับตำแหน่งงาน ผู้วิจัยจึงเห็นควรนำมาสืบศึกษาต่อยอดในระดับคณะ โดยมีฐานความคิดว่าพันธกิจ (Mission) และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน (Strategic Initiatives) และภาระงาน (Workload) ของแต่ละคณะอาจมีความแตกต่างกัน การศึกษาความสามารถสมรรถนะในระดับคณะจึงเป็นการเสริมประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจหลักของคณะได้อย่างมั่นคง ควบคู่ไปกับการมีความสามารถสมรรถนะในระดับสถาบัน ซึ่งการศึกษาวิจัยฉบับนี้จะได้ทำการวิเคราะห์หามุมมองการรับรู้ของบุคลากรของคณะบริหารธุรกิจ โดยผลการศึกษาอาจนำไปเป็นตัวอย่างให้กับคณะอื่นๆ ที่มีความสนใจจะค้นหาความต้องการความสามารถสมรรถนะในระดับคณะที่สังกัดอยู่ ทั้งนี้ งานวิจัยชิ้นนี้ได้จัดทำแบบสำรวจความสามารถสมรรถนะส่งให้กับบุคลากรในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ ได้ประเมินงานหลักที่ทำ และความสามารถสมรรถนะที่พึงมี เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพใน

การทำงาน อีกทั้งยังมีการประเมินแยกระดับเป็น น้อย ปานกลาง มาก จากนั้นก็นำไปสู่การประเมินความต้องการในการเรียนรู้พัฒนาที่ประยุกต์มาจากแนวคิดของการพัฒนาคุณภาพของมาตรฐาน ISO 9001 หมวด 7.3 ที่นำไปสู่แผนการพัฒนานุคลากรรายบุคคลอย่างเป็นระบบ (Competency Individual Development Plan หรือ IDP)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาความสามารถสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ นี้ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 แหล่งข้อมูล
- 3.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 ข้อพิจารณาด้านจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

3.1 แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูล สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ประเภท

3.1.1 แหล่งข้อมูลแบบทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลออนไลน์ และ ออฟไลน์ ประกอบด้วย

- 1) ข้อมูลบุคลากรในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ
- 2) ข้อมูลความสามารถสมรรถนะของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งผู้วิจัยได้นำความสามารถสมรรถนะบุคลากรของสถาบัน 3 ด้าน ประกอบด้วย ความสามารถสมรรถนะหลัก (Core Competency) ความสามารถสมรรถนะตามตำแหน่ง (Functional Competency) และ ความสามารถสมรรถนะการบริหาร (Managerial Competency) มาศึกษาเพิ่มเติม โดยเน้นความเกี่ยวข้องโดยตรงกับบริบทการทำงานของบุคลากรในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ
- 3) ข้อมูลต่างๆ ที่เผยแพร่ ตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎี หลักการ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ความสามารถสมรรถนะ ระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015

3.1.2 แหล่งข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลหลักสำหรับศึกษานี้ เป็นการสำรวจเพื่อประเมินความสามารถสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำนวน 24 คน

ผู้ให้ข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการทำแบบสำรวจ โดยผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคลากรในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำนวน 24 ราย และได้รับแบบสำรวจคืนทั้งสิ้น จำนวน 24 ชุด แบ่งเป็น ระดับชำนาญการพิเศษ (หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะ) จำนวน 1 ราย ระดับชำนาญการพิเศษ (รักษาการในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน) จำนวน 2 ราย ระดับชำนาญการ (หัวหน้ากลุ่มงาน) จำนวน 1 ราย ระดับปฏิบัติการ (ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน) จำนวน 1 ราย ระดับปฏิบัติการ จำนวน 16 ราย และ ระดับปฏิบัติงาน จำนวน 3 ราย

3.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

3.2.1 ศึกษาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ

3.2.2 นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสำรวจ แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นสถานภาพของผู้ตอบแบบสำรวจ ประกอบด้วย กลุ่มงาน/สังกัด ตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสำรวจความสามารถสมรรถนะ ประกอบด้วย การวิเคราะห์งานที่ต้องทำ (Key Jobs) และการวิเคราะห์ปัญหาที่พบ (Critical Incident) เพื่อเป็นกรอบการทำงานที่จะนำไปสู่ความสามารถสมรรถนะที่ต้องมี

ส่วนที่ 3 เป็นการประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ และระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนาเพื่อให้มีความสามารถสมรรถนะเพิ่มขึ้น

3.2.3 นำร่างแบบสำรวจเสนออาจารย์ที่ปรึกษา (ศาสตราจารย์ ดร.มณีวรรณ ฉัตรอุทัย สาขาการพัฒนาศาสตร์มนุษย คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์) เพื่อพิจารณาความครอบคลุมในด้านเนื้อหา ความชัดเจน ภาษาที่ใช้เหมาะสม พร้อมทั้งขอคำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้อ่านแล้วมีความเข้าใจง่ายและชัดเจนตามความมุ่งหมายของการวิจัย

3.2.4 ปรับแก้ไขแบบสำรวจ ตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาให้คำแนะนำ

3.2.5 นำแบบสำรวจที่ได้ ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรของคณะบริหารธุรกิจ จำนวน 24 ราย

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสำรวจเกี่ยวกับความสามารถสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือโดยเอาความสามารถสมรรถนะของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มาพัฒนาเพิ่มเติม โดยใช้

โปรแกรม Microsoft Excel ในการเก็บข้อมูลที่พัฒนามาจากกรอบแนวคิดในการศึกษา ประเด็นคำถามที่ถามมีการจัดเรียงลำดับคำถามตามขั้นตอน เพื่อความสะดวกต่อการตอบ แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นสถานภาพของผู้ตอบแบบสำรวจ ประกอบด้วย กลุ่มงาน/สังกัด ตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสำรวจความสามารถสมรรถนะ ประกอบด้วย การวิเคราะห์งานที่ต้องทำ (Key Jobs) และการวิเคราะห์ปัญหาที่พบ (Critical Incident) เพื่อเป็นกรอบการทำงานที่จะนำไปสู่ความสามารถสมรรถนะที่ต้องมี

ส่วนที่ 3 เป็นการประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่และระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนาเพื่อให้มีความสามารถสมรรถนะเพิ่มขึ้น

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ก่อนทำการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ส่งแบบสำรวจให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ และมีการแก้ไขตามคำแนะนำให้สมบูรณ์ก่อนการเก็บข้อมูลจริง และเมื่อเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ได้ทำการตรวจสอบด้วยการยืนยันความคงที่และความถูกต้องของข้อมูลที่ได้มาบนเงื่อนไขแห่งเวลา สถานที่ และตัวบุคคล โดยข้อมูลในการสำรวจกระทำในตัวแปรที่ควบคุมด้านเวลา คือ เดือนมิถุนายน 2565 ด้านสถานที่ คือ ในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ และด้านบุคคล คือ บุคลากรในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ ทั้งหมด

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้เน้นย้ำให้ผู้ตอบแบบสำรวจให้ประเมินตามความเป็นจริง โดยได้มีการอธิบายความหมายของความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ และเกณฑ์การประเมินอย่างละเอียด เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน การเก็บรวบรวมข้อมูล ให้บุคลากรในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ ทำการกำหนดงานหลัก ปัญหาที่พบในการทำงาน การประเมินความสามารถสมรรถนะจากมุมมองงานของตนเอง จำนวน 24 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 24 ชุด และตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ ซึ่งแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมามีความถูกต้องสมบูรณ์ทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 100

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิเคราะห์การรับรู้ความต้องการการพัฒนาความสามารถสมรรถนะ ผู้วิจัยได้นำความสามารถสมรรถนะที่พึงมีในระดับสถาบัน และระดับคณะ ในแต่ละตำแหน่งงาน มาเทียบเคียงกับความสามารถสมรรถนะของบุคลากรแต่ละตำแหน่งที่เป็นอยู่ ซึ่งจะนำมาสู่ช่องว่าง และการออกแบบในการพัฒนาความสามารถสมรรถนะ ทั้งในด้านประเด็นการพัฒนา และระยะเวลาในการพัฒนา เมื่อได้ช่องว่างในการพัฒนาความสามารถสมรรถนะ จึงนำมากำหนดแผนการพัฒนาความสามารถสมรรถนะในทุกตำแหน่ง

3.6 ข้อพิจารณาด้านจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

ผู้วิจัยได้คำนึงถึงจริยธรรมกับผู้ให้ข้อมูล โดยมีการติดต่อและขอความอนุเคราะห์ในการเก็บแบบสำรวจก่อนเก็บข้อมูลจริง และได้แจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัยก่อนการเก็บข้อมูลทุกคน โดยผู้วิจัยได้เปิดเผยข้อมูลตามที่ผู้ให้ข้อมูลอนุญาตเท่านั้น และได้ขออนุญาตนำข้อความมานำเสนอในงานวิจัย ในส่วนของข้อมูลที่ไม่สามารถเปิดเผยได้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บไว้เป็นความลับโดยไม่ทำการเผยแพร่

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาความสามารถสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลมารวบรวม วิเคราะห์ และนำเสนอผลการศึกษา แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสำรวจ ประกอบด้วย กลุ่มงาน/สังกัด ตำแหน่งงาน

4.2 การวิเคราะห์แบบสำรวจความสามารถสมรรถนะ ประกอบด้วย การกำหนดงานหลัก และปัญหาที่พบในการทำงาน

4.3 การประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ ระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนา เพื่อให้มีความสามารถสมรรถนะเพิ่มขึ้น

4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสำรวจ

จากการเก็บรวบรวมแบบสำรวจจากผู้ตอบแบบสำรวจ คือ บุคลากรในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำนวน 24 ราย ได้รับแบบสำรวจคืน จำนวน 24 ราย ในส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสำรวจ ได้แก่ กลุ่มงาน/สังกัด ตำแหน่งงาน เสนอในรูปแบบตาราง ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสำรวจ จำแนกตามกลุ่มงาน/สังกัด และ ตำแหน่งงาน

กลุ่มงาน/สังกัด	ตำแหน่ง	ระดับ		จำนวน (ราย)
-	นักวิชาการศึกษา	ชำนาญการพิเศษ	หัวหน้าสำนักงานเลขานุการ	1
การศึกษา	นักวิชาการศึกษา	ชำนาญการพิเศษ	รักษาการในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน	1
		ปฏิบัติการ		7
การเงินและพัสดุ	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ชำนาญการพิเศษ	รักษาการในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน	1
	นักวิชาการเงินและบัญชี	ปฏิบัติการ		3
บริหารและธุรการ	นักวิชาการเงินและบัญชี	ปฏิบัติการ	ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน	1
	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ปฏิบัติการ		5
	พนักงานบริการเอกสารทั่วไป	ปฏิบัติงาน		2
	พนักงานขับรถยนต์	ปฏิบัติงาน		1
แผนและพัฒนา	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	ชำนาญการ	หัวหน้ากลุ่มงาน	1
	เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์	ปฏิบัติการ		1
รวม				24

จากตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสำรวจ จำแนกตามกลุ่มงาน/สังกัด และตำแหน่งงาน จำนวน 24 ราย สามารถอธิบายได้ดังนี้

กลุ่มงาน/สังกัด พบว่า สำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ มีหัวหน้าสำนักงานเลขานุการ กำกับดูแลงานภายในสำนักงานเลขานุการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มงาน ดังนี้

1) กลุ่มงานการศึกษา มีบุคลากร จำนวน 8 ราย ประกอบด้วย ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ระดับชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 1 ราย และตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ระดับปฏิบัติการ จำนวน 7 ราย

2) กลุ่มงานการเงินและพัสดุ มีบุคลากร จำนวน 4 ราย ประกอบด้วย ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 1 ราย และตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติการ จำนวน 3 ราย

3) กลุ่มงานบริหารและธุรการ มีบุคลากร จำนวน 9 ราย ประกอบด้วย ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติการ ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 1 ราย ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ จำนวน 5 ราย ตำแหน่งพนักงานบริการเอกสารทั่วไป ระดับปฏิบัติงาน จำนวน 2 ราย และตำแหน่งพนักงานขับรถยนต์ ระดับปฏิบัติงาน จำนวน 1 ราย

4) กลุ่มงานแผนและพัฒนา มีบุคลากร จำนวน 2 ราย ประกอบด้วย ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับชำนาญการ หัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 1 ราย และตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ ระดับปฏิบัติการ จำนวน 1 ราย

4.2 การวิเคราะห์แบบสำรวจความสามารถสมรรถนะ

ความสามารถสมรรถนะที่นำมาใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย

1) ความสามารถสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย

(1) การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล หมายถึง การพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานอย่างเป็นคุณภาพ เพื่อสนับสนุน และสนองตอบต่อเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล (World Class University)

(2) การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน หมายถึง การปรับปรุง ยกระดับ พัฒนา หรือคิดค้น การปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดวิธีการ แนวทาง หรือเครื่องมือใหม่ในการปฏิบัติงาน การให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสร้างคุณค่าแก่หน่วยงาน สถาบัน และสังคม ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง (งานเชิงนวัตกรรมของสถาบัน เช่น งานวิจัย งานวิเคราะห์ งานสังเคราะห์ ตำรา หนังสือ การวิจัย กรณีศึกษา สิ่งประดิษฐ์ โปรแกรม ระบบสารสนเทศต่างๆ กระบวนการ แนวปฏิบัติที่ดี เป็นต้น)

(3) การรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การตระหนัก และรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน สถาบัน ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเทศชาติ

(4) การมีระเบียบวินัย หมายถึง การประพฤติตนอยู่ในกฎ ระเบียบ วินัยราชการ กติกา ของสถาบัน และสังคม รวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง เพื่อประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน การให้บริการ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น

(5) การเปิดใจมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดใจกว้างในความร่วมมือ มีส่วนร่วมงาน โครงการ กิจกรรมกับผู้อื่นทั้งภายใน และภายนอกสถาบัน รวมถึงการพร้อมเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ด้วยการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น

(6) คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ปราศจากอคติ สร้าง ส่งเสริมและรักษาความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีงามแก่เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อประสิทธิผล ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และภาพลักษณ์ของสถาบัน

2) ความสามารถสมรรถนะตามตำแหน่ง ประกอบด้วย

(1) ความเชี่ยวชาญในงาน หมายถึง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง สามารถให้คำปรึกษา แนวปฏิบัติงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกระตือรือร้นในการปรับปรุง พัฒนา ยกระดับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

(2) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง สามารถพูด นำเสนอ เขียน ฟัง อ่านได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมตรงตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสารที่ต้องการ รวมถึงความสามารถสื่อสารภาษาที่สองตามความจำเป็นในหน้าที่ความรับผิดชอบ

(3) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ความสามารถประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์และโปรแกรมประยุกต์ในการสร้างเอกสาร แบบฟอร์ม คำนวณ ออกแบบ และรายงานต่างๆ รวมถึงการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลสารสนเทศทั้งภายใน และภายนอกสถาบัน เพื่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ หรือได้รับมอบหมาย

(4) การให้บริการที่เป็นเลิศ หมายถึง การเข้าใจความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการ และตอบสนองความต้องการแก่ผู้รับบริการอย่างเป็นมาตรฐาน ถูกต้อง และทันเวลา เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ รวมถึงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสถาบัน

(5) การวิจัย หมายถึง สามารถดำเนินงานวิจัยได้อย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย และตอบสนองต่อยุทธศาสตร์สถาบัน หรือยุทธศาสตร์ของประเทศ ให้คำปรึกษาแนะนำ ความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำวิจัยแก่ผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่น รวมถึงสามารถเป็นผู้อ่านประเมินงานวิจัย

นอกจากนี้ ในส่วนของคณะบริหารธุรกิจ ผู้วิจัยสนใจศึกษาความสามารถสมรรถนะตามตำแหน่งเพิ่มเติมนอกเหนือจากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ อีก 4 รายการ ดังนี้

(6) ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen) หมายถึง ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับหลักการบริหารธุรกิจ ประกอบด้วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การตลาด บัญชี การเงินและระบบปฏิบัติการ

(7) การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining) หมายถึง ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการข้อมูล การสำรวจและการเตรียมข้อมูล การจัดกลุ่มข้อมูลที่มีปริมาณมากเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(8) การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking) หมายถึง ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ เพื่อให้ได้วิธีการใหม่ในการมองปัญหาตลอดจนโจทย์การทำงานได้รอบทิศและรอบคอบ

(9) การบริหารงานแบบ Lean และ Agile หมายถึง ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่า พร้อมความสามารถในการปรับตัวพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับการลดขั้นตอนและกระบวนการทำงานให้คล่องตัวและยืดหยุ่นมากขึ้น

3) ความสามารถสมรรถนะการบริหาร ประกอบด้วย

(1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความเข้าใจในทิศทาง เป้าหมาย และกลยุทธ์ของหน่วยงาน และองค์การอย่างเป็นระบบ สามารถวางแผนการดำเนินงานที่สนับสนุน ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของสถาบัน ซึ่งมีผลการดำเนินงานเป็นที่รับรู้ และยอมรับในระดับชาติ หรือนานาชาติ

(2) การสร้างเครือข่าย หมายถึง การประสานงาน สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นภายในและภายนอกสถาบัน ในการดำเนินกิจกรรม โครงการที่สร้างประโยชน์แก่สถาบัน องค์กรเครือข่าย หรือ ประเทศชาติ

(3) การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปิดใจกว้างรับการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวต่อวิธีการ แนวทาง เครื่องมือใหม่ เข้าใจความจำเป็น และยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นระบบเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อประโยชน์ต่อหน่วยงาน สถาบัน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม

(4) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ความสามารถร่วมงานกับผู้ได้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานอื่นด้วยทัศนคติในแง่ดี โดยรับฟังความคิดเห็น เสนอแนะและเปิดโอกาสแก่ผู้ร่วมงาน ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งทางตรง หรือทางอ้อม อย่างมีเหตุผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ความสามารถสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละระดับ มีจำนวนที่แตกต่างกันตามเกณฑ์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ยกเว้นที่เพิ่มเติมในส่วนของคณะบริหารธุรกิจ ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนรายการความสามารถสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละระดับ จำแนกตามตำแหน่งงาน

รายการ	ความสามารถ สมรรถนะหลัก	ความสามารถ สมรรถนะตาม ตำแหน่ง	เพิ่มเติม คณะ บริหารธุรกิจ	ความสามารถ สมรรถนะการ บริหาร	รวม
- หัวหน้าสำนักงาน	6	3	4	4	17
- ระดับชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงาน	6	4	4	4	18
- ระดับชำนาญการ หัวหน้ากลุ่มงาน	6	3	4	4	17
- ระดับปฏิบัติการ ปฏิบัติงานในตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงาน	6	3	4	4	17
- ระดับปฏิบัติการ	6	4	4		14
- ระดับปฏิบัติงาน	6	4	4		14

จากตารางที่ 4.2 สรุปได้ดังนี้

- 1) ระดับหัวหน้าสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ มีความสามารถสมรรถนะ ระดับสถาบัน จำนวน 13 รายการ และเพิ่มเติมของคณะบริหารธุรกิจ จำนวน 4 รายการ รวม 17 รายการ
- 2) ระดับชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน มีความสามารถสมรรถนะ ระดับสถาบัน จำนวน 14 รายการ และเพิ่มเติมของคณะบริหารธุรกิจ จำนวน 4 รายการ รวม 18 รายการ
- 3) ระดับชำนาญการ หัวหน้ากลุ่มงาน มีความสามารถสมรรถนะ ระดับสถาบัน จำนวน 13 รายการ และเพิ่มเติมของคณะบริหารธุรกิจ จำนวน 4 รายการ รวม 17 รายการ
- 4) ระดับปฏิบัติการ ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน มีความสามารถสมรรถนะ ระดับสถาบัน จำนวน 13 รายการ และเพิ่มเติมของคณะบริหารธุรกิจ จำนวน 4 รายการ รวม 17 รายการ
- 5) ระดับปฏิบัติการ มีความสามารถสมรรถนะ ระดับสถาบัน จำนวน 10 รายการ และเพิ่มเติมของคณะบริหารธุรกิจ จำนวน 4 รายการ รวม 14 รายการ
- 6) ระดับปฏิบัติงาน มีความสามารถสมรรถนะ ระดับสถาบัน จำนวน 10 รายการ และเพิ่มเติมของคณะบริหารธุรกิจ จำนวน 4 รายการ รวม 14 รายการ

โดยแบบสำรวจในส่วนที่ 2 จะให้บุคลากรแต่ละคนกำหนดงานหลักที่ทำ (Key Jobs) ปัญหาที่พบในการทำงาน (Critical Incident) และประเมินความสามารถสมรรถนะจากมุมมองงานของตนเอง โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับน้อย ระดับปานกลาง และระดับมาก และรวบรวมจัดทำเป็นตาราง จำแนกตามกลุ่มงาน/สังกัด และระดับ ได้ผลดังตารางที่ 4.3 ถึงตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ
ของหัวหน้าสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ

งานหลักที่ทำ / ปัญหาที่พบ & ความสามารถสมรรถนะ		งานหลักที่ทำ 1			งานหลักที่ทำ 2			งานหลักที่ทำ 3			งานหลักที่ทำ 4			งานหลักที่ทำ 5			งานหลักที่ทำ 6			ปัญหาที่พบ 1			ปัญหาที่พบ 2			ปัญหาที่พบ 3		
		งานประกกันคุณภาพ การศึกษา			กำกับและติดตามงาน			ด้านการเงินและพัสดุ			ด้านบริหารและ ธุรการ			ด้านการศึกษา			ด้านนโยบายและแผน			ด้านข้อมูล/การ บริหารจัดการ			ความรู้/ความชำนาญ ในงาน			ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ		
		น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก
1	การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล			1			1			1			1			1			1	1			1			1		
2	การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน		1			1			1			1			1		1			1			1				1	
3	การรับผิดชอบต่อสังคม			1			1			1			1			1			1	1			1			1		
4	การมีระเบียบวินัย			1			1			1			1			1			1	1			1			1		
5	การเปิดใจมีส่วนร่วม			1			1			1			1			1			1	1			1			1		
6	คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน			1			1			1			1			1			1	1			1			1		
7	ความเชี่ยวชาญในงาน		1			1		1			1			1			1		1		1						1	
8	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ		1			1			1			1			1			1		1			1			1		
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ		1			1			1			1			1			1		1			1			1		
10	คุณสมบัติด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)			1			1			1			1			1			1	1			1			1		
11	คุณสมบัติ การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)	1				1		1			1				1		1			1			1			1		
12	คุณสมบัติ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)	1				1		1			1			1			1		1	1			1			1		
13	คุณสมบัติ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile		1			1			1			1			1			1	1				1			1		
14	การบริหารเชิงกลยุทธ์		1			1			1			1			1			1	1				1			1		
15	การสร้างเครือข่าย		1			1			1			1			1			1	1				1			1		
16	การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง			1			1			1			1			1			1	1			1			1		
17	การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม			1			1			1			1			1			1	1			1			1		

จากตารางที่ 4.3 เป็นการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ ของหัวหน้าสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ รวม 17 รายการ ดังนี้

1) **งานหลักที่ทำ** ประกอบด้วย 1) งานประกันคุณภาพการศึกษา 2) กำกับและติดตามงาน 3) ด้านการเงินและพัสดุ 4) ด้านบริหารและธุรการ 5) ด้านการศึกษา 6) ด้านนโยบายและแผน

(1) **งานประกันคุณภาพการศึกษา** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(1.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

(1.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ความเชี่ยวชาญในงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสร้างเครือข่าย

(1.3) ระดับน้อย ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และการคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก

(2) **กำกับและติดตามงาน** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ อยู่ในระดับปานกลาง

(3) **ด้านการเงินและพัสดุ** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ความเชี่ยวชาญในงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอยู่ในระดับน้อย

(4) **ด้านบริหารและธุรการ** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ อยู่ในระดับน้อย

(5) **ด้านการศึกษา** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ อยู่ในระดับปานกลาง

(6) **ด้านนโยบายและแผน** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอยู่ในระดับน้อย

2) **ปัญหาที่พบในการทำงาน** ประกอบด้วย 1) ด้านข้อมูล/การบริหารจัดการ 2) ความรู้/ความชำนาญในงาน 3) ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ

(1) **ด้านข้อมูล/การบริหารจัดการ** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย ยกเว้นการมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ความเชี่ยวชาญในงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับปานกลาง

(2) **ความรู้/ความชำนาญในงาน** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะอยู่ในระดับน้อยทุกรายการ

(3) **ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย ยกเว้นการมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน และความเชี่ยวชาญในงาน อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ
ของนักวิชาการศึกษา ระดับชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการศึกษา

งานหลักที่ทำ / ปัญหาที่พบ & ความสามารถสมรรถนะ	งานหลักที่ทำ 1			งานหลักที่ทำ 2			งานหลักที่ทำ 3			งานหลักที่ทำ 4			งานหลักที่ทำ 5			งานหลักที่ทำ 6			ปัญหาที่พบ 1			ปัญหาที่พบ 2			ปัญหาที่พบ 3			ปัญหาที่พบ 4		
	งานพัฒนาหลักสูตร และส่งเสริมการเรียน การสอน			งานจัดทำแผนการสอน และภาระงานสอน			งานจัดทำรายงานการ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์/วิชา ค้นคว้าอิสระ			งานจัดทำแผนผล การเรียนรู้, นศ.คง อยู่ และผู้สำเร็จ การศึกษา			งานแต่งตั้ง ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อ พิจารณาผลงาน วิทยานิพนธ์			งานส่งเสริมการ แข่งขันทางวิชาการ			ขาดความร่วมมือ ได้รับข้อมูลล่าช้า			จำนวนอาจารย์น้อย กว่านักศึกษา ทำให้ การกระจายวิชาการ ค้นคว้าอิสระทำได้ยาก			การคาดการณ์ ผิดพลาด			หาผู้ทรงคุณวุฒิ ภายนอกยาก มี เงื่อนไขมาก		
	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก
1 การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1
2 การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน			1			1			1			1			1			1	1			1			1			1		1
3 การรับผิดชอบต่อสังคม		1			1			1			1			1			1		1			1			1			1		1
4 การมีระเบียบวินัย			1			1			1			1			1			1		1			1		1			1		1
5 การเปิดใจมีส่วนร่วม			1			1			1			1			1			1	1			1			1			1		1
6 คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน			1			1			1			1			1			1		1			1			1			1	1
7 ความเชี่ยวชาญในงาน			1			1			1			1			1			1		1		1			1			1		1
8 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ		1			1			1			1			1			1		1			1			1			1		1
9 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ			1		1			1			1			1			1		1			1			1			1		1
10 การวิจัย		1			1			1			1			1			1		1			1			1			1		1
11 คณษร ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)			1		1			1			1			1			1		1			1			1			1		1
12 คณษร การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)			1		1			1			1			1			1		1			1			1			1		1
13 คณษร การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)		1			1			1			1			1			1		1			1			1			1		1
14 คณษร การบริหารงานแบบ Lean และ Agile		1			1			1			1			1			1		1			1			1			1		1
15 การบริหารเชิงกลยุทธ์			1			1			1			1			1			1	1			1			1			1		1
16 การสร้างเครือข่าย			1		1			1			1			1			1		1			1			1			1		1
17 การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง			1			1			1			1			1			1		1		1			1			1		1
18 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม		1			1			1			1			1			1		1			1			1			1		1

จากตารางที่ 4.4 เป็นการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ ของนักวิชาการศึกษา ระดับชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการศึกษา รวม 18 รายการ ดังนี้

1) **งานหลักที่ทำ** ประกอบด้วย 1) งานพัฒนาหลักสูตรและส่งเสริมการเรียนการสอน 2) งานจัดทำแผนการสอนและภาระงานสอน 3) งานจัดทำรายงานการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์/วิชาค้นคว้าอิสระ 4) งานจัดทำแผน-ผลการรับนักศึกษา นักศึกษาคงอยู่และสำเร็จการศึกษา 5) งานแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาผลงานวิทยานิพนธ์ 6) งานส่งเสริมการแข่งขันทางวิชาการ

(1) **งานพัฒนาหลักสูตรและส่งเสริมการเรียนการสอน** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการรับผิดชอบต่อสังคม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัย การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารงานแบบ Lean และ Agile และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง

(2) **งานจัดทำแผนการสอนและภาระงานสอน และ (3) งานจัดทำรายงานการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์/วิชาค้นคว้าอิสระ** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการรับผิดชอบต่อสังคม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การวิจัย ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารงานแบบ Lean และ Agile การสร้างเครือข่าย และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง

(4) **งานจัดทำแผน-ผลการรับนักศึกษา นักศึกษาคงอยู่ และผู้สำเร็จการศึกษา** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการรับผิดชอบต่อสังคม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การวิจัย การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารงานแบบ Lean และ Agile การสร้างเครือข่าย และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง

(5) **งานแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาผลงานวิทยานิพนธ์ และ (6) งานส่งเสริมการแข่งขันทางวิชาการ** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(5.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม ความเชี่ยวชาญในงาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

(5.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการรับผิดชอบต่อสังคม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การวิจัย ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารงานแบบ Lean และ Agile การสร้างเครือข่าย และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

2) ปัญหาที่พบในการทำงาน ประกอบด้วย 1) ขาดความร่วมมือ/ได้รับข้อมูลล่าช้า 2) จำนวนอาจารย์น้อยกว่านักศึกษาทำให้การกระจายวิชาการค้ำคว้าอิสระทำได้ยาก 3) การคาดการณ์ผิดพลาด 4) หาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกยาก มีเงื่อนไขมาก

(1) ขาดความร่วมมือ/ได้รับข้อมูลล่าช้า มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(1.1) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีระเบียบวินัย ความเชี่ยวชาญในงาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารงานแบบ Lean และ Agile การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

(1.2) ระดับน้อย ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบต่อสังคม การเปิดใจมีส่วนร่วม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การวิจัย ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสร้างเครือข่าย

(2) จำนวนอาจารย์น้อยกว่านักศึกษาทำให้การกระจายวิชาการค้ำคว้าอิสระทำได้ยาก มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นการมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบต่อสังคม ความเชี่ยวชาญในงาน การวิจัย ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน และการนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับน้อย

(3) การคาดการณ์ผิดพลาด มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นการมีระเบียบวินัย ความเชี่ยวชาญในงาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และการนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับน้อย

(4) หาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกยาก มีเงื่อนไขมาก มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นการมีระเบียบวินัย และการนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ
ของนักวิชาการศึกษา ระดับปฏิบัติการ

งานหลักที่ทำ / ปัญหาที่พบ & ความสามารถสมรรถนะ		งานหลักที่ทำ 1			งานหลักที่ทำ 2			งานหลักที่ทำ 3			งานหลักที่ทำ 4			งานหลักที่ทำ 5			งานหลักที่ทำ 6			งานหลักที่ทำ 7			งานหลักที่ทำ 8			งานหลักที่ทำ 9			งานหลักที่ทำ 10		
		งานจัดทำตารางสอน-ตารางสอน			งานสอบประมวลความรู้			งานขออนุมัติปริญญา			งานสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์/วิทยาค้นคว้าอิสระ			งานรับสมัครและคัดเลือกนักศึกษา			งานประชาสัมพันธ์หลักสูตร			รับคำร้องและออกหนังสือสำคัญ			การประสานงาน/ให้คำปรึกษา/อำนวยความสะดวก			การเบิกจ่ายเงิน			งานประชุม		
		น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก
1	การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล		3	2		1	2		2	3		2			1			1		1			3	1		3				3	
2	การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน		3	2		1	2		2	3		1	1		1			1			1		2	2		2	1		2	1	
3	การรับผิดชอบต่อสังคม		1	4		1	2			5		1	1		1			1		1			1	2			3			3	
4	การมีระเบียบวินัย			5			3			5			2		1			1			1			4			3			3	
5	การเปิดใจมีส่วนร่วม			5			3		1	4			2		1			1			1			4			3		1	2	
6	คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน			5			3			5			2		1			1			1			4			3			3	
7	ความเชี่ยวชาญในงาน		1	4			3			5			2		1		1			1		2	2		3					3	
8	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ		3	2			3		1	4		1	1		1			1			1		3	1		3			2	1	
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ		3	2			3		2	3		1	1		1		1			1		2	2		3			3			
10	การให้บริการที่เป็นเลิศ		3	2		1	2		3	2		1	1		1		1			1		3	1		3			3			
11	คณษ บร ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)		5			3		5			2			1			1			1		4		1	2			2	1		
12	คณษ บร การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ(Data Mining)		4	1		3		4	1		2			1			1		1		4			2	1		2	1			
13	คณษ บร การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)		3	2		1	2		3	2		2		1			1		1		3	1		2	1		2	1			
14	คณษ บร การบริหารงานแบบ Lean และ Agile		5			3		5			2			1			1		1		4			3			3				

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ
ของนักวิชาการศึกษา ระดับปฏิบัติการ (ต่อ)

งานหลักที่ทำ / ปัญหาที่พบ & ความสามารถสมรรถนะ	งานหลักที่ทำ 11			งานหลักที่ทำ 12			งานหลักที่ทำ 13			ปัญหาที่พบ 1			ปัญหาที่พบ 2			ปัญหาที่พบ 3			ปัญหาที่พบ 4			ปัญหาที่พบ 5			ปัญหาที่พบ 6			ปัญหาที่พบ 7		
	งานรับสมัคร TA			งานกิจกรรมพิเศษ			งานเลขาคณบดี			ความผิดพลาดในการสื่อสาร/ล่าช้า			ความคลาดเคลื่อนในการตรวจสอบคุณสมบัติผู้สำเร็จการศึกษา/ประกาศรายชื่อ ไม่ครบ			การกำหนดตารางสอนไม่สอดคล้องกับปฏิทินการศึกษาของสถาบัน			การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามระเบียบ			ไม่สามารถจัดกิจกรรมได้ตามแผน			ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน			ได้รับเอกสารเลขที่ประชุมล่าช้า		
	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก
1 การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล		1			1		1			5	2		2	3		2	1		2	1		2			1	1		1		
2 การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน		1			1			1		5	2			5		2	1		2	1		2				2		1		
3 การรับผิดชอบต่อสังคม			1		1			1		6	1		2	3		2	1		2	1		2			1	1		1		
4 การมีระเบียบวินัย			1		1			1		4	3			5		2	1		2	1		2				2		1		
5 การเปิดใจมีส่วนร่วม			1		1			1	1	4	2			5		2	1		2	1		2				2		1		
6 คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน			1		1			1			7			5			3			3		2				2		1		
7 ความเชี่ยวชาญในงาน			1		1		1		1	3	3			5	1	1	1	1	1	1	1	1	1			2		1		
8 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ			1		1			1		4	2			5		3			3			2				2		1		
9 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ		1			1		1		1	3	3			5	1	2		1	1	1	1	1	1			2		1		
10 การให้บริการที่เป็นเลิศ		1			1			1		6	1		2	3		3			3			2				2		1		
11 คณย บร ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)		1			1		1			7			5			3			3			2			2			1		
12 คณย บร การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)		1			1				1	7			5			3			3			2			2			1		
13 คณย บร การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)		1			1			1		6	1		2	3		2	1		2	1		2			1	1		1		
14 คณย บร การบริหารงานแบบ Lean และ Agile		1			1			1		7			5			3			3			2			2			1		

จากตารางที่ 4.5 เป็นการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ ของนักวิชาการศึกษา ระดับปฏิบัติการ กลุ่มงานการศึกษา จำนวน 7 ราย ทั้งหมด 14 รายการ ดังนี้

1) **งานหลักที่ทำ** ประกอบด้วย 1) งานจัดทำตารางสอน-ตารางสอบ 2) งานสอบประมวลความรู้ 3) งานขออนุมัติปริญญา 4) งานสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์/วิชาค้นคว้าอิสระ 5) งานรับสมัครและคัดเลือกนักศึกษา 6) งานประชาสัมพันธ์หลักสูตร 7) งานรับคำร้องและออกหนังสือสำคัญ 8) การประสานงาน/ให้คำปรึกษา/อำนวยความสะดวก 9) การเบิกจ่ายเงิน 10) งานประชุม 11) งานรับสมัคร TA 12) งานกิจกรรมพิเศษ 13) งานเลขาคณบดี

(1) **งานจัดทำตารางสอน-ตารางสอบ** เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 5 ราย ให้ความเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(1.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม จำนวน 5 รายการ รับผิดชอบต่อสังคม ความเชี่ยวชาญในงาน จำนวน 4 รายการ การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การให้บริการที่เป็นเลิศ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก จำนวน 2 รายการ การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ จำนวน 1 รายการ และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 5 รายการ

(1.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 5 รายการ การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ จำนวน 4 รายการ การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การให้บริการที่เป็นเลิศ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก จำนวน 3 รายการ การรับผิดชอบต่อสังคม และความเชี่ยวชาญในงาน จำนวน 1 รายการ

(2) **งานสอบประมวลความรู้** เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 3 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(2.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม ความเชี่ยวชาญในงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 3 รายการ การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบต่อสังคม การให้บริการที่เป็นเลิศ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก จำนวน 2 รายการ และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 3 รายการ

(2.1) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 3 รายการ การพัฒนา

ตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบต่อสังคม การให้บริการที่เป็นเลิศ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก จำนวน 1 ราย

(3) งานขออนุมัติปริญญา เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 5 ราย ให้ความเห็นว่ามี ความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(3.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย ความเชี่ยวชาญในงาน จำนวน 5 ราย การเปิดใจมีส่วนร่วม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 4 ราย การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 3 ราย การให้บริการที่เป็นเลิศ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก จำนวน 2 ราย การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ จำนวน 1 ราย และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน 5 ราย

(3.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 5 ราย การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ จำนวน 4 ราย การให้บริการที่เป็นเลิศ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก จำนวน 3 ราย การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 2 ราย การเปิดใจมีส่วนร่วม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 1 ราย

(4) งานสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์/วิชาค้นคว้าอิสระ เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 2 ราย ให้ความเห็นว่ามี ความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(4.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม ความเชี่ยวชาญในงาน จำนวน 2 ราย การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบต่อสังคม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การให้บริการที่เป็นเลิศ จำนวน 1 ราย และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน 2 ราย

(4.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 2 ราย การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบต่อสังคม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การให้บริการที่เป็นเลิศ จำนวน 1 ราย

(5) งานรับสมัครและคัดเลือกนักศึกษา เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 1 ราย ให้ความเห็นว่ามี ความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile อยู่ในระดับปานกลาง

(6) **งานประชาสัมพันธ์หลักสูตร** เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 1 ราย ให้ความเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นความเชี่ยวชาญในงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การให้บริการที่เป็นเลิศ และความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน อยู่ในระดับปานกลาง

(7) **รับคำร้องและออกหนังสือสำคัญ** เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 1 ราย ให้ความเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การรับผิดชอบต่อสังคม ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile อยู่ในระดับปานกลาง

(8) **การประสานงาน/อำนวยความสะดวก/ให้คำปรึกษา** เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 4 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(8.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม จำนวน 4 ราย การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบต่อสังคม ความเชี่ยวชาญในงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 2 ราย การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การให้บริการที่เป็นเลิศ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก จำนวน 1 ราย และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 4 ราย

(8.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 4 ราย การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การให้บริการที่เป็นเลิศ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก จำนวน 3 ราย การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ความเชี่ยวชาญในงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 2 ราย และการรับผิดชอบต่อสังคม จำนวน 1 ราย

(9) **การเบิกจ่ายเงิน** เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 3 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(9.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม จำนวน 3 ราย การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก จำนวน 1 ราย และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 3 ราย

(9.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล ความเชี่ยวชาญในงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การให้บริการที่เป็นเลิศ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 3 ราย การมีนวัตกรรม

ในการปฏิบัติงาน ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก จำนวน 2 ราย

(10)งานประชุม เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 3 ราย ให้ความเห็นว่ามี ความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(10.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็น มหาวิทยาลัยระดับสากล การรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย ความเชี่ยวชาญในงาน จำนวน 3 ราย การเปิดใจมีส่วนร่วม จำนวน 2 ราย การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก จำนวน 1 ราย และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 3 ราย

(10.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การให้บริการที่เป็นเลิศ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 3 ราย การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก จำนวน 2 ราย และการเปิดใจมีส่วนร่วม จำนวน 1 ราย

(11)งานรับสมัคร TA เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 1 ราย ให้ความเห็นว่ามี ความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นการรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม ความเชี่ยวชาญในงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

(12)งานกิจกรรมพิเศษ เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 1 ราย ให้ความเห็นว่ามี ความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การให้บริการที่เป็นเลิศ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile อยู่ในระดับปานกลาง

(13) งานเลขาคณบดี เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 1 ราย ให้ความเห็นว่ามี ความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล ความเชี่ยวชาญในงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การให้บริการที่เป็นเลิศ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile อยู่ในระดับปานกลาง ส่วน ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐานอยู่ในระดับน้อย

2) ปัญหาที่พบในการทำงาน ประกอบด้วย 1) ความผิดพลาดในการสื่อสาร/ล่าช้า 2) ความคลาดเคลื่อนในการตรวจสอบคุณสมบัติผู้สำเร็จการศึกษา/ประกาศรายชื่อไม่ครบ 3) การกำหนด

ตารางสอนไม่สอดคล้องกับปฏิทินการศึกษาของสถาบัน 4) การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามระเบียบ 5) ไม่สามารถจัดกิจกรรมได้ตามแผน 6) ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน 7) ได้รับเอกสารเสนอที่ประชุมล่าช้า

(1) ความผิดพลาดในการสื่อสาร/ล่าช้า เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 7 ราย ให้ความเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(1.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการมีระเบียบวินัย ความเชี่ยวชาญในงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 3 ราย การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การเปิดใจมีส่วนร่วม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 2 ราย การรับผิดชอบต่อสังคม การให้บริการที่เป็นเลิศ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก จำนวน 1 ราย และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 7 ราย

(1.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 7 ราย การรับผิดชอบต่อสังคม การให้บริการที่เป็นเลิศ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก จำนวน 6 ราย การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 5 ราย การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 4 ราย ความเชี่ยวชาญในงาน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 3 ราย

(1.3) ระดับน้อย ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการเปิดใจมีส่วนร่วม ความเชี่ยวชาญในงาน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 1 ราย

(2) ความคลาดเคลื่อนในการตรวจสอบคุณสมบัติผู้สำเร็จการศึกษา/ประกาศรายชื่อไม่ครบ เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 5 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(2.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม ความเชี่ยวชาญในงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 5 ราย การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การรับผิดชอบต่อสังคม การให้บริการที่เป็นเลิศ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก จำนวน 3 ราย และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 5 ราย

(2.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 5 ราย การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การรับผิดชอบต่อสังคม การให้บริการที่เป็นเลิศ และการคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก จำนวน 2 ราย

(3) **การกำหนดตารางสอนไม่สอดคล้องกับปฏิทินการศึกษาของสถาบัน** เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 3 ราย ให้ความเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(3.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม ความเชี่ยวชาญในงาน การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก จำนวน 1 ราย และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 3 ราย

(3.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การให้บริการที่เป็นเลิศ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 3 ราย การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก จำนวน 2 ราย ความเชี่ยวชาญในงาน จำนวน 1 ราย

(3.3) ระดับน้อย ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะความเชี่ยวชาญในงาน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 1 ราย

(4) **การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามระเบียบ** เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 3 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(4.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม ความเชี่ยวชาญในงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก จำนวน 1 ราย และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 3 ราย

(4.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การให้บริการที่เป็นเลิศ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 3 ราย การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก จำนวน 2 ราย ความเชี่ยวชาญในงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 1 ราย

(4.3) ระดับน้อย ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะความเชี่ยวชาญในงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 1 ราย

(5) **ไม่สามารถจัดกิจกรรมได้ตามแผน** เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 2 ราย ให้ความเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ความเชี่ยวชาญในงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 1 ราย อยู่ระดับน้อย

(6) **ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน** เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 2 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้น ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การรับผิดชอบต่อสังคม และการคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก อยู่ในระดับปานกลาง

(7) **ได้รับเอกสารเสนอที่ประชุมล่าช้า** เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 1 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลางทุกรายการ

ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ
ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการเงินและพัสดุ

งานหลักที่ทำ / ปัญหาที่พบ & ความสามารถสมรรถนะ		งานหลักที่ทำ 1			งานหลักที่ทำ 2			งานหลักที่ทำ 3			งานหลักที่ทำ 4			งานหลักที่ทำ 5			งานหลักที่ทำ 6		
		ควบคุม/จัดทำคำขอตั้ง งบประมาณประจำปี , งบรุ่น			บริหารงบประมาณ			ควบคุมการรับ - จ่ายเงิน			บริหารเงิน			ควบคุม/จัดทำบัญชี รายงานการเงิน			ควบคุมการ ดำเนินการพัสดุ		
		น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก
1	การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล		1			1			1			1			1			1	
2	การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน		1			1			1			1			1			1	
3	การรับผิดชอบต่อสังคม			1		1			1			1			1			1	
4	การมีระเบียบวินัย			1		1			1			1			1			1	
5	การเปิดใจมีส่วนร่วม			1		1			1			1			1			1	
6	คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน			1		1			1			1			1			1	
7	ความเชี่ยวชาญในงาน			1		1			1			1			1			1	
8	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ			1		1			1			1			1			1	
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ			1		1			1			1			1			1	
10	การวิจัย	1			1			1			1			1			1		
11	คุณสมบัติด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)			1		1			1			1			1			1	
12	คุณสมบัติ การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)			1		1			1			1			1			1	
13	คุณสมบัติ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)			1		1			1			1			1			1	
14	คุณสมบัติ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile			1		1			1			1			1			1	
15	การบริหารเชิงกลยุทธ์			1		1			1			1			1			1	
16	การสร้างเครือข่าย			1		1			1			1			1			1	
17	การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง			1		1			1			1			1			1	
18	การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม			1		1			1			1			1			1	

ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ
ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการเงินและพัสดุ (ต่อ)

งานหลักที่ทำ / ปัญหาที่พบ & ความสามารถสมรรถนะ		ปัญหาที่พบ 1			ปัญหาที่พบ 2			ปัญหาที่พบ 3			ปัญหาที่พบ 4			ปัญหาที่พบ 5			ปัญหาที่พบ 6		
		ตั้งงบประมาณ ไม่ถูกต้อง ,ครบถ้วน			งบประมาณไม่เพียงพอ			การเบิกจ่ายเงิน ไม่ถูกต้อง/ครบถ้วน			สภาพคล่อง ไม่เหมาะสม			บันทึกรายการบัญชี ไม่ถูกต้อง/ครบถ้วน			บันทึกรายการพัสดุไม่ ครบถ้วน		
		น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก
1	การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล	1			1			1			1			1			1		
2	การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน		1			1			1			1		1			1		
3	การรับผิดชอบต่อสังคม			1			1			1			1			1			1
4	การมีระเบียบวินัย			1			1			1			1			1			1
5	การเปิดใจมีส่วนร่วม			1			1		1			1				1			1
6	คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน			1			1			1			1			1			1
7	ความเชี่ยวชาญในงาน			1			1			1			1			1			1
8	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ			1			1			1			1			1			1
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ			1			1			1			1		1			1	
10	การวิจัย	1			1			1			1			1			1		
11	คุณสมบัติ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)			1			1			1			1			1			1
12	คุณสมบัติ การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)			1			1			1			1			1			1
13	คุณสมบัติ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)			1			1			1			1			1			1
14	คุณสมบัติ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile			1			1			1			1			1			1
15	การบริหารเชิงกลยุทธ์			1			1		1			1		1		1		1	
16	การสร้างเครือข่าย			1			1			1			1			1			1
17	การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง			1			1		1			1		1		1		1	
18	การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม		1			1			1			1		1		1		1	

จากตารางที่ 4.6 เป็นการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการเงินและพัสดุ รวม 18 รายการ ดังนี้

1) งานหลักที่ทำ ประกอบด้วย 1) ควบคุม/จัดทำคำขอตั้งงบประมาณประจำปี/งบรุ่น 2) บริหารงบประมาณ 3) ควบคุมการรับ-จ่ายเงิน 4) บริหารเงิน 5) ควบคุม/การจัดทำบัญชี รายงานการเงิน 6) ควบคุมการดำเนินการพัสดุ

(1) ควบคุม/จัดทำคำขอตั้งงบประมาณประจำปี/งบรุ่น มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการพัฒนาดตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล และการมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน อยู่ระดับปานกลาง ส่วนการวิจัยอยู่ในระดับน้อย

(2) บริหารงบประมาณ (3) ควบคุมการรับ-จ่ายเงิน และ (4) บริหารเงิน มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการพัฒนาดตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากลอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการวิจัยอยู่ในระดับน้อย

(5) ควบคุม/จัดทำบัญชี รายงานการเงิน และ (6) ควบคุมการดำเนินการพัสดุ มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการพัฒนาดตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ การสร้างเครือข่าย อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการวิจัยอยู่ในระดับน้อย

2) ปัญหาที่พบในการทำงาน ประกอบด้วย 1) ตั้งงบประมาณไม่ถูกต้อง/ครบถ้วน 2) งบประมาณไม่เพียงพอ 3) การเบิกจ่ายเงินไม่ถูกระเบียบ 4) สภาพคล่องไม่เหมาะสม 5) บันทึกรายการบัญชีไม่ถูกต้อง 6) บันทึกรายการพัสดุไม่ครบถ้วน

(1) ตั้งงบประมาณไม่ถูกต้อง/ครบถ้วน และ (2) งบประมาณไม่เพียงพอ มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการพัฒนาดตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การวิจัย อยู่ในระดับน้อย

(3) เบิกจ่ายเงินไม่ถูกระเบียบ และ (4) สภาพคล่องไม่เหมาะสม มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การเปิดใจมีส่วนร่วม การบริหารเชิงกลยุทธ์ การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการพัฒนาดตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การวิจัย อยู่ในระดับน้อย

(5) บันทึกรายการบัญชีไม่ถูกต้อง/ครบถ้วน และ (6) บันทึกรายการพัสดุไม่ครบถ้วน มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม อยู่

ในระดับปานกลาง ส่วนการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การวิจัย อยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ
ของนักวิชาการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติการ

งานหลักที่ทำ / ปัญหาที่พบ & ความสามารถสมรรถนะ	งานหลักที่ทำ 1			งานหลักที่ทำ 2			งานหลักที่ทำ 3			งานหลักที่ทำ 4			งานหลักที่ทำ 5			งานหลักที่ทำ 6			งานหลักที่ทำ 7			งานหลักที่ทำ 8			งานหลักที่ทำ 9			งานหลักที่ทำ 10		
	จัดทำคำขอตั้ง งบประมาณประจำปี, งบรุ่น			บริหารงบประมาณ			ตรวจสอบเอกสารเบิก จ่ายเงิน			บันทึกบัญชี และ จัดทำรายงานการเงิน			รับเงิน - จ่ายเงิน			แจ้งการโอนเงินให้ ผู้รับเงินทราบ			บันทึกบัญชีเงิน ทดรองราชการ			ควบคุมการเบิกจ่าย วัสดุ,ควบคุมพัสดุ			จัดทำและควบคุม สัญญาและลงคืน ครุภัณฑ์			จัดทำเช็ค		
	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก
1 การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล			3			2			2		1	2			2			1			1		1	1			1			1
2 การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน		1	2			2			2		2	1		1	1			1			1		1	1			1			1
3 การรับผิดชอบต่อสังคม			3			2			2			3			2			1			1		1	1			1		1	
4 การมีระเบียบวินัย			3		1	1			2			3			2			1			1			2			1			1
5 การเปิดใจมีส่วนร่วม		1	2		1	1			2		1	2		1	1			1		1			1	1			1			1
6 คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน			3			2			2			3			2			1			1			2			1			1
7 ความเชี่ยวชาญในงาน		2	1		1	1		2				3			2			1			1		1	1			1			1
8 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ			3			2		1	1			3			2			1			1			2		1				1
9 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ		1	2		1	1		1	1		2	1			2			1		1			2			1			1	
10 การให้บริการที่เป็นเลิศ			3		1	1			2		1	2			2			1			1		1	1			1		1	
11 คณชบร ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)		1	2			2		1	1		2	1		2		1			1			2			1			1		
12 คณชบร การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)			3			2		1	1		2	1		1	1		1			1		1	1			1		1		
13 คณชบร การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)		1	2			2		2			1	2		1	1			1		1			2			1		1		
14 คณชบร การบริหารงานแบบ Lean และ Agile		1	2			2		2			2	1		1	1		1			1			2			1			1	

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ
ของนักวิชาการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติการ (ต่อ)

งานหลักที่ทำ / ปัญหาที่พบ & ความสามารถสมรรถนะ		ปัญหาที่พบ 1			ปัญหาที่พบ 2			ปัญหาที่พบ 3			ปัญหาที่พบ 4			ปัญหาที่พบ 5			ปัญหาที่พบ 6			ปัญหาที่พบ 7			ปัญหาที่พบ 8			ปัญหาที่พบ 9		
		ตั้งงบประมาณไม่ถูกต้อง ครบถ้วน			งบประมาณไม่เพียงพอ			เบิกจ่ายเงินไม่ถูกรายเบียบ			ข้อมูลในระบบไม่ถูกต้อง /ไม่เป็นปัจจุบัน			ลายเซ็นผู้ส่งจ่ายเงินไม่เหมือนที่ให้ธนาคาร			ผู้รับเงินไม่ได้รับแจ้งการโอนเงิน			ลูกหนี้เงินยืมคืนเงินไม่ทันภายในกำหนด			เบิกวัสดุโดยไม่เขียนใบเบิก, เคลื่อนย้ายครุภัณฑ์โดยไม่แจ้ง			การคืนครุภัณฑ์ไม่ตรงตามสัญญา		
		น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก
1	การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล	1		1		1	1			2		1	2		1				1			1		1	1			1
2	การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน		1	1		1	1			2		1	2			1			1		1			1	1			1
3	การรับผิดชอบต่อสังคม			2			2			2		1	2			1			1			1		1	1			1
4	การมีระเบียบวินัย			2			2			2			3			1			1		1				2			1
5	การเปิดใจมีส่วนร่วม		1	1			2			2		1	2			1			1			1		1	1			1
6	คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน			2			2			2			3			1			1			1			2			1
7	ความเชี่ยวชาญในงาน			2			2		1	1		1	2			1		1			1		2				1	
8	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ			2		1	1			2		1	2			1			1			1			2			1
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ		2				2		1	1		2	1			1			1			1		2			1	
10	การให้บริการที่เป็นเลิศ			2			2			2		1	2			1			1		1			1	1			1
11	คุณสมบัติ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)			2			2			2		1	2			1			1			1		1	1			1
12	คุณสมบัติ การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)			2	1	2				2		2	1			1		1			1		1	1			1	
13	คุณสมบัติ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)			2		2				2		2	1			1		1			1			2			1	
14	คุณสมบัติ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile			2		1	1			2		2	1		1			1			1			2			1	

จากตารางที่ 4.7 เป็นการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ ของนักวิชาการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติการ กลุ่มงานการเงินและพัสดุ จำนวน 3 ราย ทั้งหมด 14 รายการ ดังนี้

1) **งานหลักที่ทำ** ประกอบด้วย 1) จัดทำคำขอตั้งงบประมาณประจำปี/งบรุ่น 2) บริหารงบประมาณ 3) ตรวจสอบเอกสารเบิกจ่ายเงิน 4) บันทึกบัญชีและจัดทำรายงานการเงิน 5) รับเงิน-จ่ายเงิน 6) แจ้งการโอนเงินให้ผู้รับเงินทราบ 7) บันทึกบัญชีเงินทอรองราชการ 8) ควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุ ควบคุมพัสดุ 9) จัดทำและควบคุมสัญญาเช่าและสิ่งอำนวยความสะดวก 10) จัดทำเช็ค

(1) **จัดทำคำขอตั้งงบประมาณประจำปี/งบรุ่น** เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 3 ราย ให้ความเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(1.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล ความรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การให้บริการที่เป็นเลิศ การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ จำนวน 3 รายการ การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การเปิดใจมีส่วนร่วม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 2 รายการ ความเชี่ยวชาญในงาน จำนวน 1 รายการ และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 3 รายการ

(1.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะความเชี่ยวชาญในงาน จำนวน 2 รายการ การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การเปิดใจมีส่วนร่วม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 1 รายการ

(2) **บริหารงบประมาณ** เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 2 รายการ ให้ความเห็นว่ามี ความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม ความเชี่ยวชาญในงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การให้บริการที่เป็นเลิศ จำนวน 1 รายการ อยู่ในระดับปานกลาง

(3) **ตรวจสอบเอกสารเบิกจ่ายเงิน** เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 2 รายการ ให้ความเห็นว่ามี ความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(3.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม การให้บริการที่เป็นเลิศ จำนวน 2 รายการ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ จำนวน 1 รายการ และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน 2 รายการ

(3.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะความเชี่ยวชาญในงาน การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 2 ราย การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ จำนวน 1 ราย

(4) บันทึกบัญชีและจัดทำรายงานการเงิน เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 3 ราย ให้ความเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(4.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย ความเชี่ยวชาญในงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 3 ราย การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การเปิดใจมีส่วนร่วม การให้บริการที่เป็นเลิศ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก จำนวน 2 ราย การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 1 ราย และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 3 ราย

(4.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 2 ราย การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การเปิดใจมีส่วนร่วม การให้บริการที่เป็นเลิศ และการคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก จำนวน 1 ราย

(5) รับเงิน-จ่ายเงิน เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 2 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(5.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล ความรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย ความเชี่ยวชาญในงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การให้บริการที่เป็นเลิศ จำนวน 2 ราย การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การเปิดใจมีส่วนร่วม การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 1 ราย และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน 2 ราย

(5.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน จำนวน 2 ราย การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การเปิดใจมีส่วนร่วม การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 1 ราย

(6) แঙ্গการโอนเงินให้ผู้รับเงินทราบ เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 1 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการจัดการ

ระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐานอยู่ในระดับน้อย

(7) บันทึกบัญชีเงินตราของราชการ เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 1 ราย ให้ความเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการเปิดใจมีส่วนร่วม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile อยู่ในระดับปานกลาง

(8) ควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุ ควบคุมพัสดุ เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 2 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(8.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการมีระเบียบวินัย การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 2 ราย การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบต่อสังคม การเปิดใจมีส่วนร่วม ความเชี่ยวชาญในงาน การให้บริการที่เป็นเลิศ การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ จำนวน 1 ราย และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 2 ราย

(8.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 2 ราย การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบต่อสังคม การเปิดใจมีส่วนร่วม ความเชี่ยวชาญในงาน และการให้บริการที่เป็นเลิศ จำนวน 1 ราย

(9) จัดทำและควบคุมสัญญาพิมพ์และสิ่งพิมพ์ เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 1 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile อยู่ในระดับปานกลาง

(10) จัดทำเช็ค เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 1 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการรับผิดชอบต่อสังคม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การให้บริการที่เป็นเลิศ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile อยู่ในระดับปานกลาง

2) ปัญหาที่พบในการทำงาน ประกอบด้วย 1) ตั้งงบประมาณไม่ถูกต้องครบถ้วน 2) งบประมาณไม่เพียงพอ 3) เบิกจ่ายเงินไม่ถูกระเบียบ 4) ข้อมูลในระบบไม่ถูกต้อง/ไม่เป็นปัจจุบัน 5) ลายเซ็นผู้ส่งจ่ายเงินไม่เหมือนที่ให้ธนาคาร 6) ผู้รับเงินไม่ได้รับแจ้งการโอนเงิน 7) ลูกหนี้เงินยืมคืนเงินไม่

ทันภายในกำหนด 8) เบิกวัสดุโดยไม่เขียนใบเบิก เคลื่อนย้ายครุภัณฑ์โดยไม่แจ้ง 9) การคืนครุภัณฑ์ไม่ตรงตามสัญญา

(1) ตั้งงบประมาณไม่ถูกต้อง/ครบถ้วน เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 2 ราย ให้ความเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(1.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย ความเชี่ยวชาญในงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การให้บริการที่เป็นเลิศ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 2 ราย การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การเปิดใจมีส่วนร่วม จำนวน 1 ราย และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 2 ราย

(1.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 2 ราย การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน และการเปิดใจมีส่วนร่วม จำนวน 1 ราย

(1.3) ระดับน้อย ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล จำนวน 1 ราย

(2) งบประมาณไม่เพียงพอ เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 2 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(2.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม ความเชี่ยวชาญในงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การให้บริการที่เป็นเลิศ จำนวน 2 ราย การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 1 ราย และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 2 ราย

(2.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก จำนวน 2 ราย การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 1 ราย

(3) เบิกจ่ายเงินไม่ถูกระเบียบ เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 2 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นความเชี่ยวชาญในงาน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ราย

(4) ข้อมูลในระบบไม่ถูกต้อง/ไม่เป็นปัจจุบัน เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 3 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(4.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการมีระเบียบวินัย จำนวน 3 รายการ พัฒนาการเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบต่อสังคม การเปิดใจมีส่วนร่วม ความเชี่ยวชาญในงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การให้บริการที่เป็นเลิศ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน จำนวน 2 รายการ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 1 รายการ และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 3 รายการ

(4.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 2 รายการ พัฒนาการเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบต่อสังคม การเปิดใจมีส่วนร่วม ความเชี่ยวชาญในงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การให้บริการที่เป็นเลิศ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน จำนวน 1 รายการ

(5) ลายเซ็นผู้สั่งจ่ายเงินไม่เหมือนที่ให้ธนาคาร เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 1 รายการ ให้ความเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการพัฒนารองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile อยู่ในระดับปานกลาง

(6) ผู้รับเงินไม่ได้รับการแจ้งการโอนเงิน เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 1 รายการ ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นความเชี่ยวชาญในงาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile อยู่ในระดับปานกลาง

(7) ลูกหนี้เงินยืมคืนเงินไม่ทันภายในกำหนด เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 1 รายการ ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การให้บริการที่เป็นเลิศ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile อยู่ในระดับปานกลาง

(8) เบิกวัสดุโดยไม่เขียนใบเบิก เคลื่อนย้ายครุภัณฑ์โดยไม่แจ้ง เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 2 รายการ ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(8.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการมีระเบียบวินัย การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 2 รายการ พัฒนาการเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบต่อสังคม การเปิดใจมีส่วนร่วม การให้บริการที่เป็นเลิศ ความรู้ด้าน

บริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ จำนวน 1 ราย และต้องมีคุณธรรมจริยธรรม ในการปฏิบัติงาน จำนวน 2 ราย

(8.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะความเชี่ยวชาญในงาน การใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 2 ราย การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบต่อสังคม การเปิดใจมีส่วนร่วม การให้บริการที่เป็นเลิศ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ จำนวน 1 ราย

(9) การค้นคว้าที่ไม่ตรงตามสัญญา เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 1 ราย ให้ความเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ
ของนักวิชาการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติการ ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานบริหารและธุรการ

งานหลักที่ทำ / ปัญหาที่พบ & ความสามารถสมรรถนะ		งานหลักที่ทำ 1			งานหลักที่ทำ 2			งานหลักที่ทำ 3			งานหลักที่ทำ 4			งานหลักที่ทำ 5			งานหลักที่ทำ 6		
		งานบุคคล			งานสารบรรณและธุรการ			งานประชาสัมพันธ์			งานผลิตเอกสารและ บริการ			งานอาคารสถานที่ และยานพาหนะ			งานจัดซื้อ/จัดจ้าง		
		น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก
1	การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล		1			1				1	1			1			1		
2	การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน	1			1					1			1	1				1	
3	การรับผิดชอบต่อสังคม			1			1			1		1			1				1
4	การมีระเบียบวินัย			1			1			1			1			1			1
5	การเปิดใจมีส่วนร่วม		1			1			1		1				1				1
6	คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน			1			1			1			1			1			1
7	ความเชี่ยวชาญในงาน			1			1		1			1			1				1
8	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ		1				1			1		1		1					1
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	1					1			1			1	1				1	
10	คุณสมบัติ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)	1			1					1	1			1			1		
11	คุณสมบัติ การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)		1		1					1	1			1				1	
12	คุณสมบัติ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)		1		1					1	1			1			1		
13	คุณสมบัติ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile		1			1				1			1	1			1		
14	การบริหารเชิงกลยุทธ์			1	1					1	1			1			1		
15	การสร้างเครือข่าย			1	1			1			1			1				1	
16	การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง		1			1			1		1			1				1	
17	การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม			1			1		1		1			1				1	

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ
ของนักวิชาการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติการ ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานบริหารและธุรการ (ต่อ)

งานหลักที่ทำ / ปัญหาที่พบ & ความสามารถสมรรถนะ		ปัญหาที่พบ 1			ปัญหาที่พบ 2			ปัญหาที่พบ 3			ปัญหาที่พบ 4			ปัญหาที่พบ 5		
		มีกฎ ระเบียบ และ ขั้นตอนมาก			เอกสาร/สิ่งของสูญหาย			มีการแข่งขันด้าน การศึกษามากขึ้น			ความผิดพลาด/ล่าช้า			การดูแลห้องเรียนไม่ ทั่วถึง		
		น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก
1	การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล		1			1				1	1			1		
2	การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน	1			1					1			1	1		
3	การรับผิดชอบต่อสังคม			1			1			1		1			1	
4	การมีระเบียบวินัย			1			1			1			1			1
5	การเปิดใจมีส่วนร่วม		1			1			1		1				1	
6	คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน			1			1			1			1			1
7	ความเชี่ยวชาญในงาน			1			1		1			1			1	
8	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ		1				1			1		1		1		
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	1					1			1			1	1		
10	คุณสมบัติ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)	1			1					1	1			1		
11	คุณสมบัติ การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)		1		1					1	1			1		
12	คุณสมบัติ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)		1		1					1	1			1		
13	คุณสมบัติ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile		1			1				1			1	1		
14	การบริหารเชิงกลยุทธ์			1	1					1	1			1		
15	การสร้างความเครือข่าย			1	1			1			1			1		
16	การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง		1			1			1		1			1		
17	การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม			1			1		1		1			1		

จากตารางที่ 4.8 เป็นการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ ของนักวิชาการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติการ ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานบริหารและธุรการ จำนวน 17 รายการ ดังนี้

1) **งานหลักที่ทำ** ประกอบด้วย 1) งานบุคคล 2) งานสารบรรณและธุรการ 3) งานประชาสัมพันธ์ 4) งานผลิตเอกสารและบริการ 5) งานอาคารสถานที่และยานพาหนะ 6) งานจัดซื้อ/จัดจ้าง

(1) **งานบุคคล** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(1.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย ความเชี่ยวชาญในงาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ การสร้างเครือข่าย การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

(1.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การเปิดใจมีส่วนร่วม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารงานแบบ Lean และ Agile และการนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง

(1.3) ระดับน้อย ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน

(2) **งานสารบรรณและธุรการ** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การเปิดใจมีส่วนร่วม การบริหารงานแบบ Lean และ Agile การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสร้างเครือข่าย อยู่ในระดับน้อย

(3) **งานประชาสัมพันธ์** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการเปิดใจมีส่วนร่วม ความเชี่ยวชาญในงาน การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการสร้างเครือข่ายอยู่ในระดับน้อย

(4) **งานผลิตเอกสารและบริการ** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย ยกเว้นการมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การมีระเบียบวินัย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile มีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนการรับผิดชอบต่อสังคม ความเชี่ยวชาญในงาน และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง

(5) **งานอาคารสถานที่และยานพาหนะ** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย ยกเว้นการมีระเบียบวินัย และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนการรับผิดชอบต่อสังคม การเปิดใจมีส่วนร่วม ความเชี่ยวชาญในงาน อยู่ในระดับปานกลาง

(6) งานจัดซื้อ/จัดจ้าง มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(6.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม ความเชี่ยวชาญในงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

(6.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การสร้างเครือข่าย การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

(6.3) ระดับน้อย ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารงานแบบ Lean และ Agile และการบริหารเชิงกลยุทธ์

2) ปัญหาที่พบในการทำงาน ประกอบด้วย 1) มีกฎ ระเบียบ และขั้นตอนมาก 2) เอกสาร/สิ่งของสูญหาย 3) มีการแข่งขันด้านการศึกษามากขึ้น 4) ความผิดพลาด/ล่าช้า 5) การดูแลห้องเรียนไม่ทั่วถึง

(1) มีกฎ ระเบียบ และขั้นตอนมาก มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(1.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย ความเชี่ยวชาญในงาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ การสร้างเครือข่าย การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

(1.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การเปิดใจมีส่วนร่วม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารงานแบบ Lean และ Agile และการนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง

(1.3) ระดับน้อย ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน

(2) เอกสาร/สิ่งของสูญหาย มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การเปิดใจมีส่วนร่วม การบริหารงานแบบ Lean และ Agile การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสร้างเครือข่าย อยู่ในระดับน้อย

(3) มีการแข่งขันด้านการศึกษามากขึ้น มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการเปิดใจมีส่วนร่วม ความเชี่ยวชาญในงาน การนำและบริหารการ

เปลี่ยนแปลง การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการสร้างเครือข่ายอยู่ในระดับน้อย

(4) **ความผิดพลาด/ล่าช้า** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย ยกเว้นการมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การมีระเบียบวินัย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนการรับผิดชอบต่อสังคม ความเชี่ยวชาญในงาน และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง

(5) **การดูแลห้องเรียนไม่ทั่วถึง** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย ยกเว้นการมีระเบียบวินัย มีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนการรับผิดชอบต่อสังคม การเปิดใจมีส่วนร่วม และความเชี่ยวชาญในงาน อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ
ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ

งานหลักที่ทำ / ปัญหาที่พบ & ความสามารถสมรรถนะ		งานหลักที่ทำ 1			งานหลักที่ทำ 2			งานหลักที่ทำ 3			งานหลักที่ทำ 4			งานหลักที่ทำ 5			งานหลักที่ทำ 6			งานหลักที่ทำ 7			งานหลักที่ทำ 8			งานหลักที่ทำ 9		
		งานจัดซื้อ/จัดจ้าง /ขอ อนุมัติเบิกจ่ายเงิน			จัดทำบันทึกข้อตกลง ความร่วมมือ			ร่างหนังสือโต้ตอบ			งานประชุม			งานเลขาคิดต่อ ประสานงาน			จัดทำสื่อ ประชาสัมพันธ์			รับ-ส่งหนังสือใน ระบบอิเล็กทรอนิกส์			ดูแลระบบ โทรศัพท์คอมพิวเตอร์			บันทึกเวลาในระบบ MIS		
		น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก
1	การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล		1	4			1		1	2			3			2			1			1			1			1
2	การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน		2	3		1			2	1		1	2			2			1			1			1		1	
3	การรับผิดชอบต่อสังคม		1	4			1			3			3			2			1			1			1			1
4	การมีระเบียบวินัย			5			1			3			3			2			1			1			1			1
5	การเปิดใจมีส่วนร่วม			5			1			3			3			2			1			1			1			1
6	คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน			5			1			3			3			2			1			1			1			1
7	ความเชี่ยวชาญในงาน		3	2		1			2	1		2	1			2			1			1			1		1	
8	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ		3	2			1			3			3			2			1		1				1		1	
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ		3	2		1			1	2			3			2			1		1				1			1
10	การให้บริการที่เป็นเลิศ		3	2			1		2	1			3		1	1		1				1			1		1	
11	คุณสมบัติ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)		5			1			3			3			2			1			1			1			1	
12	คุณสมบัติ การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)		5			1			3			3			2			1			1			1			1	
13	คุณสมบัติ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)		5			1			3			3			2			1			1			1			1	
14	คุณสมบัติ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile		5			1			3			3			2			1			1			1			1	

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ
ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ (ต่อ)

งานหลักที่ทำ / ปัญหาที่พบ & ความสามารถสมรรถนะ		ปัญหาที่พบ 1			ปัญหาที่พบ 2			ปัญหาที่พบ 3			ปัญหาที่พบ 4			ปัญหาที่พบ 5			ปัญหาที่พบ 6			ปัญหาที่พบ 7			ปัญหาที่พบ 8			ปัญหาที่พบ 9		
		เบิกเงินคดโกง/ คัด หมวดรายจ่าย			จัดซื้อวัสดุไม่ตรงกับ ความต้องการ			หลักฐานการจ่ายเงิน ไม่ถูกต้อง			ปฏิบัติงานไม่ถูก ระเบียบ			ความคิดเห็นในการ สื่อสาร			ได้รับเอกสารประชุม ล่าช้า			ส่งหนังสือผิด หน่วยงาน			อุปกรณ์ชำรุด			บันทึกวันลาผิด		
		น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก
1	การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล	1	1		1			2	1			1	1	1		2			1			1			1			
2	การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน	1	1		1			2	1			1		1	1		2			1			1			1		
3	การรับผิดชอบต่อสังคม	1		1			1	2			1		1	1		2			1			1			1			
4	การมีระเบียบวินัย	1		1			1	2			1		1	1	1		2			1			1			1		
5	การเปิดใจมีส่วนร่วม	1		1			1	2			1		1	1	1		2			1			1			1		
6	คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	1		1			1	2			1		1	1	1		2			1			1			1		
7	ความเชี่ยวชาญในงาน		2		1			2	1			1	1	1		2				1		1				1		
8	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ		2		1			2	1			1	1	1		2				1		1				1		
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	1	1		1			2	1			1		1	1		2				1			1			1	
10	การให้บริการที่เป็นเลิศ	1	1		1			2	1			1		1	1		2			1			1			1		
11	คุณสมบัติ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)	1	1		1			2	1			1		1	1		2				1		1			1		
12	คุณสมบัติ การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)	1	1		1			2	1			1		1	1		2				1		1			1		
13	คุณสมบัติ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)	1	1		1			2	1			1		1	1		2				1		1			1		
14	คุณสมบัติ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile	1	1		1			2	1			1		1	1		2				1		1			1		

จากตารางที่ 4.9 เป็นการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ และปัญหาที่พบในงาน ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ กลุ่มงานบริหารและธุรการ จำนวน 5 ราย ทั้งหมด 14 รายการ ดังนี้

1) งานหลักที่ทำ ประกอบด้วย 1) งานจัดซื้อ/จัดจ้าง/ขออนุมัติเบิกจ่ายเงิน 2) จัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ 3) ร่างหนังสือโต้ตอบ 4) งานประชุม 5) งานเลขา/ติดต่อประสานงาน 6) จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ 7) รับ-ส่งหนังสือในระบบอิเล็กทรอนิกส์ 8) ดูแลระบบสารสนเทศ 9) บันทึกเวลาในระบบ MIS

(1) งานจัดซื้อ/จัดจ้าง/ขออนุมัติเบิกจ่ายเงิน เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 5 ราย ให้ความเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(1.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม จำนวน 5 รายการ พัฒนาการเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การรับผิดชอบต่อสังคม จำนวน 4 รายการ การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน 3 รายการ ความเชี่ยวชาญในงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การให้บริการที่เป็นเลิศ จำนวน 2 รายการ และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 5 รายการ

(1.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 5 รายการ ความเชี่ยวชาญในงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การให้บริการที่เป็นเลิศ จำนวน 3 รายการ การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 2 รายการ พัฒนาการเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล และการรับผิดชอบต่อสังคม จำนวน 1 รายการ

(2) จัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 1 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(2.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการพัฒนาการเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การให้บริการที่เป็นเลิศ และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

(2.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะด้านการมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ความเชี่ยวชาญในงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile

(3) ร่างหนังสือโต้ตอบ เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 3 รายการ ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(3.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 3 ราย การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 2 ราย การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ความเชี่ยวชาญในงาน การให้บริการที่เป็นเลิศ จำนวน 1 ราย และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 3 ราย

(3.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 3 ราย การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ความเชี่ยวชาญในงาน การให้บริการที่เป็นเลิศ จำนวน 2 ราย การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 1 ราย

(4) งานประชุม เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 3 ราย ให้ความเห็นว่ามี ความสัมพันธ์กับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(4.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล ความรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การให้บริการที่เป็นเลิศ จำนวน 3 ราย การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 2 ราย ความเชี่ยวชาญในงาน จำนวน 1 ราย และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 3 ราย

(4.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 3 ราย ความเชี่ยวชาญในงาน จำนวน 2 ราย และการมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 1 ราย

(5) งานเลขา/ติดต่อประสานงาน เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 2 ราย ให้ความเห็นว่ามี ความสัมพันธ์กับระดับความสามารถส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 2 ราย และการให้บริการที่เป็นเลิศ จำนวน 1 ราย อยู่ในระดับปานกลาง

(6) งานจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 1 ราย ให้ความเห็นว่ามี ความสัมพันธ์กับระดับความสามารถส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการให้บริการที่เป็นเลิศ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile อยู่ในระดับปานกลาง

(7) **รับ-ส่งหนังสือในระบบอิเล็กทรอนิกส์** เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 1 ราย ให้ความเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile อยู่ในระดับปานกลาง

(8) **ดูแลระบบสารสนเทศ** เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 1 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile อยู่ในระดับปานกลาง

(9) **บันทึกวันลาในระบบ MIS** เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 1 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

2) **ปัญหาที่พบในการทำงาน** ประกอบด้วย 1) เบิกเงินผิดงบ/ผิดหมวดรายจ่าย 2) จัดซื้อวัสดุไม่ตรงกับความต้องการ 3) หลักฐานการจ่ายเงินไม่ถูกต้อง 4) ปฏิบัติงานไม่ถูกระเบียบ 5) ความผิดพลาดในการสื่อสาร 6) ได้รับเอกสารประชุมล่าช้า 7) ส่งหนังสือผิดหน่วยงาน 8) อุปกรณ์ชำรุด 9) บันทึกวันลาผิด

(1) **เบิกเงินผิดงบ/ผิดหมวดรายจ่าย** เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 2 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(1.1) ระดับมาก ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม จำนวน 1 ราย และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 1 ราย

(1.2) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะความเชี่ยวชาญในงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 2 ราย การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การให้บริการที่เป็นเลิศ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 1 ราย

(1.3) ระดับน้อย ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การให้บริการที่เป็นเลิศ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 1 ราย

(2) **จัดซื้อวัสดุไม่ตรงกับความต้องการ** เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 1 ราย ให้ความเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น การรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

(3) **หลักฐานการจ่ายเงินไม่ถูกต้อง** เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 3 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย ยกเว้น การรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม ต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 1 ราย อยู่ในระดับมาก ส่วนการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ความเชี่ยวชาญในงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การให้บริการที่เป็นเลิศ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile จำนวน 1 ราย อยู่ในระดับปานกลาง

(4) **ปฏิบัติงานไม่ถูกระเบียบ** เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 1 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม ความเชี่ยวชาญในงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

(5) **ความผิดพลาดในการสื่อสาร** เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 2 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ อยู่ในระดับปานกลาง และระดับน้อย เท่ากันในทุกรายการ

(6) **ได้รับเอกสารประชุมล่าช้า** เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 2 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ อยู่ในระดับน้อยทุกรายการ

(7) **ส่งหนังสือผิดหน่วยงาน** เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 1 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

(7.1) ระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะความเชี่ยวชาญในงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile

(7.2) ระดับน้อย ได้แก่ ความสามารถสมรรถนะการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม และการให้บริการที่เป็นเลิศ และมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

(8) **อุปกรณ์ชำรุด** เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 1 ราย ให้ความเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย ยกเว้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับปานกลาง

(9) **บันทึกวันลาผิด** เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 1 ราย ให้ความเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย ยกเว้นความเชี่ยวชาญในงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ
ของพนักงานบริการเอกสารทั่วไป ระดับปฏิบัติงาน

[illegible]

จากตารางที่ 4.10 เป็นการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ ของพนักงานบริการเอกสารทั่วไป ระดับปฏิบัติงาน กลุ่มงานบริหารและธุรการ จำนวน 2 ราย ทั้งหมด 14 รายการ ดังนี้

1) **งานหลักที่ทำ** ประกอบด้วย 1) เตรียมความพร้อมในห้องเรียน 2) เตรียมหนังสือ/เอกสารแจกนักศึกษา 3) รับ-ส่งหนังสือ 4) งานจัดเลี้ยงภายในคณะ 5) ถ่ายเอกสาร

(1) **เตรียมความพร้อมในห้องเรียน** เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 2 ราย ให้ความเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย ยกเว้นความเชี่ยวชาญในงาน และมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนการรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม การให้บริการที่เป็นเลิศ จำนวน 2 ราย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 1 ราย อยู่ในระดับปานกลาง

(2) **เตรียมหนังสือ/เอกสารแจกนักศึกษา และ (3) รับ-ส่งหนังสือ** เป็นงานหลักของบุคลากร จำนวน 2 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย ยกเว้นความเชี่ยวชาญในงาน และมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนการรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม และการให้บริการที่เป็นเลิศ อยู่ในระดับปานกลาง

(3) **งานจัดเลี้ยงภายในคณะ** เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 2 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย ยกเว้นความเชี่ยวชาญในงาน และมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนการรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม จำนวน 2 ราย และการให้บริการที่เป็นเลิศ จำนวน 1 ราย อยู่ในระดับปานกลาง

(4) **ถ่ายเอกสาร** เป็นงานหลักที่ทำของบุคลากร จำนวน 2 ราย ให้ความเห็นว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย ยกเว้นความเชี่ยวชาญในงาน และมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนการรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการให้บริการที่เป็นเลิศ อยู่ในระดับปานกลาง

2) **ปัญหาที่พบในการทำงาน** ประกอบด้วย 1) อุปกรณ์ในห้องเรียนไม่พร้อมใช้งาน 2) หนังสือไม่พอแจกนักศึกษา 3) ส่งเอกสารผิดที่ 4) เครื่องถ่ายเอกสารขัดข้อง เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 2 ราย โดยให้ความเห็นว่าปัญหาที่พบทั้ง 4 ข้อ มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย ยกเว้นความเชี่ยวชาญในงาน และมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนการรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม และการให้บริการที่เป็นเลิศ อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ
ของพนักงานขับรถยนต์ ระดับปฏิบัติงาน

งานหลักที่ทำ / ปัญหาที่พบ & ความสามารถสมรรถนะ		งานหลักที่ทำ 1			งานหลักที่ทำ 2			ปัญหาที่พบ 1			ปัญหาที่พบ 2		
		ขับรถรับ-ส่ง อ. จนท. แขก / เอกสาร			ดูแลรักษารถยนต์ให้ พร้อมใช้งาน			เกิดอุบัติเหตุ			ไม่รู้วิธีบำรุงรักษารถ ที่ถูกต้อง		
		น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก
1	การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล	1			1			1			1		
2	การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน	1			1			1			1		
3	การรับผิดชอบต่อสังคม		1			1			1			1	
4	การมีระเบียบวินัย		1			1			1			1	
5	การเปิดใจมีส่วนร่วม		1			1			1			1	
6	คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน			1			1			1			1
7	ความเชี่ยวชาญในงาน			1			1			1			1
8	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	1			1			1			1		
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	1			1			1			1		
10	การให้บริการที่เป็นเลิศ		1			1			1			1	
11	คุณสมบัติ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)	1			1			1			1		
12	คุณสมบัติ การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)	1			1			1			1		
13	คุณสมบัติ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)	1			1			1			1		
14	คุณสมบัติ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile	1			1			1			1		

จากตารางที่ 4.11 เป็นการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ ของพนักงานขับรถยนต์ ระดับปฏิบัติงาน กลุ่มงานบริหารและธุรการ จำนวน 1 ราย ทั้งหมด 14 รายการ ดังนี้

1) งานหลักที่ทำ ประกอบด้วย 1) ขับรถรับ-ส่งอาจารย์ เจ้าหน้าที่ แยก และเอกสาร 2) ดูแลรักษารถยนต์ให้พร้อมใช้งาน เป็นงานหลักของบุคลากร จำนวน 1 ราย ให้ความเห็นว่างานหลักที่ทำ ทั้ง 2 ข้อ มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย ยกเว้นความเชี่ยวชาญในงาน และมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนการรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม และการให้บริการที่เป็นเลิศ อยู่ในระดับปานกลาง

2) ปัญหาที่พบในการทำงาน ประกอบด้วย 1) เกิดอุบัติเหตุ 2) ไม่รู้วิธีบำรุงรักษาที่ถูกต้อง เป็นปัญหาที่พบในการทำงานของบุคลากร จำนวน 1 ราย โดยให้ความเห็นว่า ปัญหาที่พบในการทำงาน ทั้ง 2 ข้อ มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย ยกเว้นความเชี่ยวชาญในงาน และมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนการรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม และการให้บริการที่เป็นเลิศ อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ
ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับชำนาญการ หัวหน้ากลุ่มงานแผนและพัฒนา

งานหลักที่ทำ / ปัญหาที่พบ & ความสามารถสมรรถนะ	งานหลักที่ทำ 1			งานหลักที่ทำ 2			งานหลักที่ทำ 3			งานหลักที่ทำ 4			งานหลักที่ทำ 5			งานหลักที่ทำ 6		
	งานการจัดทำแผน/ กิจกรรมที่สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์			งานติดตามและ ประเมินผล			งานประกันคุณภาพ การศึกษา AACSB			งานจัดทำวารสาร บริหารธุรกิจ นิต้า			การจัดทำรายงาน การประเมินผลการ ปฏิบัติงานของผู้บริหาร			งานคลังข้อมูลเพื่อ การบริหาร		
	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก
1 การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล			1			1			1			1		1				1
2 การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน			1			1			1			1			1			1
3 การรับผิดชอบต่อสังคม			1		1			1			1			1				1
4 การมีระเบียบวินัย			1			1			1		1				1			1
5 การเปิดใจมีส่วนร่วม			1			1			1			1			1			1
6 คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน			1			1			1			1			1			1
7 ความเชี่ยวชาญในงาน			1			1			1			1			1			1
8 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ			1			1			1			1			1			1
9 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ			1			1			1			1			1			1
10 คุณสมบัติความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)	1			1			1				1		1				1	
11 คุณสมบัติการจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)		1			1			1			1			1			1	
12 คุณสมบัติการคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)	1			1			1				1		1			1		
13 คุณสมบัติการบริหารงานแบบ Lean และ Agile	1			1			1			1				1			1	
14 การบริหารเชิงกลยุทธ์			1		1				1		1			1				1
15 การสร้างเครือข่าย			1			1			1			1			1			1
16 การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง		1			1				1		1			1				1
17 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม			1			1			1			1		1				1

ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ
ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับชำนาญการ หัวหน้ากลุ่มงานแผนและพัฒนา (ต่อ)

[illegible]

จากตารางที่ 4.12 เป็นการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับชำนาญการ หัวหน้ากลุ่มงานแผนและพัฒนา จำนวน 1 ราย ทั้งหมด 17 รายการ ดังนี้

1) **งานหลักที่ทำ** ประกอบด้วย 1) งานการจัดทำแผน/กิจกรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 2) งานติดตามและประเมินผล 3) งานประกันคุณภาพการศึกษา AACSB 4) งานจัดทำวารสารบริหารธุรกิจ นิด้า 5) การจัดทำรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร 6) งานคลังข้อมูลเพื่อการบริหาร

(1) **งานการจัดทำแผน/กิจกรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และการนำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile อยู่ในระดับน้อย

(2) **งานติดตามและประเมินผล** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการรับมือข้อต่อสังคม การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการนำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile อยู่ในระดับน้อย

(3) **งานประกันคุณภาพการศึกษา AACSB** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการรับมือข้อต่อสังคม และการจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile อยู่ในระดับน้อย

(4) **งานจัดทำวารสารบริหารธุรกิจ นิด้า** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการรับมือข้อต่อสังคม การมีระเบียบวินัย ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการนำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการบริหารงานแบบ Lean และ Agile อยู่ในระดับน้อย

(5) **การจัดทำรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile การบริหารเชิงกลยุทธ์ การนำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน และการคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก อยู่ในระดับน้อย

(6) **งานคลังข้อมูลเพื่อการบริหาร** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือกอยู่ในระดับน้อย

2) **ปัญหาที่พบในการทำงาน** ประกอบด้วย 1) กิจกรรมไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์สถาบัน 2) ผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนด 3) การจัดทำรายงานประกันคุณภาพไม่แล้วเสร็จตามกำหนด คณะไม่ได้รับการรับรอง 4) ไม่สามารถรวบรวมข้อมูลได้ครบถ้วน ทำให้ตัดสินใจผิดพลาด 5) การจัดทำวารสารบริหารธุรกิจไม่แล้วเสร็จตามกำหนด ไม่ผ่านการรับรอง 6) การจัดทำรายงานการประเมินผลไม่แล้วเสร็จตามกำหนด ไม่บรรลุเป้าหมาย

(1) **กิจกรรมไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์สถาบัน** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารงานแบบ Lean และ Agile และการสร้างเครือข่าย อยู่ในระดับปานกลาง

(2) **ผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนด (3) การจัดทำรายงานประกันคุณภาพไม่แล้วเสร็จตามกำหนด คณะไม่ได้รับการรับรอง และ (4) ไม่สามารถรวบรวมข้อมูลได้ครบถ้วน ทำให้ตัดสินใจผิดพลาด** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile อยู่ในระดับปานกลาง

(5) **การจัดทำวารสารบริหารธุรกิจไม่แล้วเสร็จตามกำหนด ไม่ผ่านการรับรอง** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ยกเว้นความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก การบริหารงานแบบ Lean และ Agile และการนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง

(6) **การจัดทำรายงานการประเมินผลไม่แล้วเสร็จตามกำหนด ไม่บรรลุเป้าหมาย** มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นการพัฒนาตนเอง เพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบต่อสังคม การมีระเบียบวินัย การเปิดใจมีส่วนร่วม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ
ของเจ้าหน้าที่พิเศษสัมพันธ์ ระดับปฏิบัติการ

งานหลักที่ทำ / ปัญหาที่พบ & ความสามารถสมรรถนะ		งานหลักที่ทำ 1			งานหลักที่ทำ 2			งานหลักที่ทำ 3			งานหลักที่ทำ 4			ปัญหาที่พบ 1			ปัญหาที่พบ 2		
		งานความร่วมมือกับ ต่างประเทศ			งานประกันคุณภาพ การศึกษา			งานประสานงาน			งานเผยแพร่วารสาร			การดำเนินการไม่ เป็นไปตามแผน			ข้อผิดพลาดด้านการ ประสานงานหรือการ จัดทำเอกสาร		
		น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	น้อย	ปานกลาง	มาก
1	การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล			1			1			1			1	1			1		
2	การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน		1			1			1			1		1			1		
3	การรับผิดชอบต่อสังคม			1			1			1			1	1			1		
4	การมีระเบียบวินัย			1			1			1			1	1			1		
5	การเปิดใจมีส่วนร่วม			1			1			1			1	1			1		
6	คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน			1			1			1			1	1			1		
7	ความเชี่ยวชาญในงาน			1			1			1			1	1			1		
8	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ			1			1			1			1	1			1		
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ			1			1			1			1	1			1		
10	การให้บริการที่เป็นเลิศ			1			1			1			1	1			1		
11	คุณสมบัติ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)		1			1			1			1		1			1		
12	คุณสมบัติ การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)		1			1			1			1		1			1		
13	คุณสมบัติ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)		1			1			1			1		1			1		
14	คุณสมบัติ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile		1			1			1			1		1			1		

จากตารางที่ 4.13 เป็นการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักที่ทำและปัญหาที่พบในการทำงาน กับระดับความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ ของเจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ระดับปฏิบัติการ กลุ่มงานแผนและพัฒนา จำนวน 1 ราย ทั้งหมด 14 รายการ ดังนี้

(1) **งานหลักที่ทำ** ประกอบด้วย 1) งานความร่วมมือกับต่างประเทศ 2) งานประกันคุณภาพการศึกษา 3) งานประสานงาน 4) งานเผยแพร่ข่าวสารบริหารธุรกิจ นิด้า ให้ความเห็นว่า งานหลักที่ทำทั้ง 4 ข้อ มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile อยู่ในระดับปานกลาง

2) **ปัญหาที่พบในการทำงาน** ประกอบด้วย 1) การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน 2) ข้อผิดพลาดด้านการประสานงานหรือการจัดทำเอกสาร โดยให้ความเห็นว่า ปัญหาที่พบทั้ง 2 ข้อ มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถสมรรถนะอยู่ในระดับน้อยทุกรายการ

4.3 การประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ ระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนาเพื่อให้มีความสามารถสมรรถนะเพิ่มขึ้น

ในส่วนที่ 3 นี้ เป็นการสำรวจการประเมินสมรรถนะโดยตัวบุคคล โดยใช้มาตรฐานระดับความคาดหวังความสามารถสมรรถนะของสถาบัน ซึ่งมี 4 ระดับ ดังนี้

- 1) ระดับ 1 คือ ทำได้
- 2) ระดับ 2 คือ แก้ปัญหาได้
- 3) ระดับ 3 คือ สอนคนอื่นได้
- 4) ระดับ 4 คือ เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลในแบบสำรวจ ส่วนที่ 3 เป็นการประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ และระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนาเพื่อให้มีความสามารถสมรรถนะเพิ่มขึ้น โดยเก็บข้อมูลเป็นรายบุคคล และนำข้อมูลมาวิเคราะห์จำแนกตามตำแหน่ง สรุปได้ดังตารางที่ 4.14 ถึงตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.14 การประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ และระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนา ของหัวหน้าสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ

ระดับความสามารถสมรรถนะ		สถาบันต้องการ	ท่านคิดว่างานที่ท่านต้องการทำใน				ท่านคิดว่าปัจจุบันท่านอยู่ในระดับใด				ท่านต้องการเพิ่มให้มากขึ้นอีกภายในเมื่อใด		
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ภายใน 6 เดือน	ภายใน 1 ปี	ภายใน 2 ปี
1	การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล	ระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้				1				1		1	
2	การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้			1				1			1	
3	การรับผิดชอบต่อสังคม	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้			1				1			1	
4	การมีระเบียบวินัย	ระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้				1				1			
5	การเปิดใจมีส่วนร่วม	ระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้				1				1			
6	คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	ต้องมี	มี 1				มี 1						
7	ความเชี่ยวชาญในงาน	ระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้				1				1			
8	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	ระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้				1				1			
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้			1				1			1	
10	ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร			1				1			1	
11	การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร			1				1			1	
12	การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร			1				1			1	
13	การบริหารงานแบบ Lean และ Agile	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร				1				1			
14	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้			1				1		1		
15	การสร้างเครือข่าย	ระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้				1				1			
16	การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง	ระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้				1				1			
17	การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	ระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้				1				1			

จากตารางที่ 4.14 สามารถวิเคราะห์ได้ว่า หัวหน้าสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ ประเมินว่าระดับความสามารถสมรรถนะที่ต้องการ และคิดว่าสามารถทำได้สอดคล้องกับระดับที่สถาบัน ต้องการ โดยต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะให้มีมากขึ้นภายในระยะเวลา ดังนี้

1) ภายใน 6 เดือน ต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

- การบริหารเชิงกลยุทธ์ ต้องการพัฒนาการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและ ผลการดำเนินงานนั้นเป็นที่รับรู้ และยอมรับแก่สาธารณะในระดับชาติ หรือ ระดับนานาชาติ วิธีการ พัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)

2) ภายใน 1 ปี ต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

- การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล แม้ว่าจะอยู่ในระดับ 4 เชี่ยวชาญ ปรับปรุงระบบได้ ซึ่งเป็นระดับสูงสุดแล้ว แต่ก็ยังต้องการพัฒนาเพิ่มขึ้นอีก คือ การมีบทบาทสำคัญใน โครงการ กิจกรรม หรืองานที่ทำให้สถาบันบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ หรือเป็นที่รู้จัก และยอมรับ จากสังคมในระดับชาติ และระดับนานาชาติ วิธีการพัฒนา คือ การสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar) และ การศึกษาดูงาน (Field Trip Study)

- การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ต้องการพัฒนาร่วมกันหลักในการคิดค้น พัฒนา วิธีการ แนวทาง เครื่องมือในการปฏิบัติงาน หรือการบริการใหม่ หรือองค์ความรู้ใหม่ ที่ได้รับการยอมรับ จากหน่วยงาน องค์กรระดับชาติ วิธีการพัฒนา คือ การจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)

- การรับผิดชอบต่อสังคม ต้องการพัฒนาร่วมกันหลัก หรือร่วมกิจกรรมที่เป็น ประโยชน์ สร้างคุณค่าแก่สังคมในระดับชาติ หรือ สร้าง ส่งเสริม สนับสนุนในการปลูกจิตสำนึก และ ดำเนินกิจกรรมที่สร้างคุณค่าแก่สังคม วิธีการพัฒนา คือ การสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)

- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องการพัฒนากำหนดแผน หรือนโยบายการบริหาร เทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายใน องค์กร (In-house Training) และ การศึกษาดูงาน (Field Trip Study)

ทั้งนี้ ความสามารถสมรรถนะที่เพิ่มเติมเฉพาะคณะบริหารธุรกิจ ต้องการพัฒนาภายในเวลา 1 ปี ดังนี้

- ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน ต้องการรู้หลักการเบื้องต้นของการบริหารธุรกิจ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

- การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ต้องการรู้เกี่ยวกับการจัดการข้อมูลที่มีปริมาณมากให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ วิธีการพัฒนา คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)
- การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก ต้องการรู้เกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบเพื่อให้เห็นปัญหาและทางแก้ไขจากหลากหลายมุมมอง วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการมอบให้ทำงานวิชาการ/รายงาน/โครงการ (Project-based Learning)

ตารางที่ 4.15 การประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ และระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนา ของนักวิชาการศึกษา ระดับชำนาญการพิเศษ
รักษาการในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการศึกษา

ระดับความสามารถสมรรถนะ		สถาบันต้องการ	ท่านคิดว่างานที่ท่านต้องการเท่าไร				ท่านคิดว่าปัจจุบันท่านอยู่ในระดับใด				ท่านต้องการเพิ่มให้มีมากขึ้นอีกภายในเมื่อใด		
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ภายใน 6 เดือน	ภายใน 1 ปี	ภายใน 2 ปี
1	การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้				1			1			1	
2	การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้				1			1		1		
3	การรับผิดชอบต่อสังคม	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้				1			1		1		
4	การมีระเบียบวินัย	ระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้				1				1	1		
5	การเปิดใจมีส่วนร่วม	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้				1			1			1	
6	คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	ต้องมี	มี 1				มี 1						
7	ความเชี่ยวชาญในงาน	ระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้				1			1		1		
8	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	ระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้				1			1		1		
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้				1			1		1		
10	การวิจัย	ระดับ 1 ทำได้			1			1					1
11	ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร		1			1					1	
12	การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร		1			1					1	
13	การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร		1			1					1	
14	การบริหารงานแบบ Lean และ Agile	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร		1			1					1	
15	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้			1			1					1
16	การสร้างเครือข่าย	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้			1			1				1	
17	การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง	ระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้			1			1				1	
18	การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้			1			1			1		

จากตารางที่ 4.15 สามารถวิเคราะห์ได้ว่า นักวิชาการศึกษา ระดับชำนาญการพิเศษ รักษาการ ในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการศึกษา ประเมินว่างานที่ทำการระดับความสามารถสมรรถนะมากกว่า ระดับที่สถาบันต้องการ และต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะให้มากขึ้นภายในระยะเวลา ดังนี้

1) ภายใน 6 เดือน ต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

- การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ต้องการพัฒนาการมีส่วนร่วมหลักในการคิดค้น พัฒนา วิธีการ แนวทาง เครื่องมือในการปฏิบัติงาน หรือการบริการใหม่ หรือองค์ความรู้ใหม่ ที่ได้รับการยอมรับ จากหน่วยงาน องค์การระดับชาติ หรือ ส่งเสริม สนับสนุนบรรยากาศการนำนวัตกรรมการประยุกต์มาใช้ใน หน่วยงาน วิธีการพัฒนา คือ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) และการประชุมเชิง ปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)

- การรับผิดชอบต่อสังคม ต้องการพัฒนาการมีบทบาทหลัก หรือร่วมกิจกรรมที่เป็น ประโยชน์ สร้างคุณค่าแก่สังคมในระดับชาติ หรือ สร้าง ส่งเสริม สนับสนุนในการปลูกจิตสำนึก และ ดำเนินกิจกรรมที่สร้างคุณค่าแก่สังคม วิธีการพัฒนา คือ การสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)

- การมีระเบียบวินัย แม้ว่าจะอยู่ในระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้ ซึ่งเป็นระดับสูงสุด แล้ว แต่ก็ยังต้องการพัฒนาเพิ่มขึ้น คือ ส่งเสริมสนับสนุนในการปลูกฝังจิตสำนึกของควมมีระเบียบวินัย แก่ผู้อื่น วิธีการพัฒนา คือ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)

- ความเชี่ยวชาญในงาน ต้องการพัฒนาปรับปรุง พัฒนางานที่รับผิดชอบให้ตอบสนองต่อ สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง วิธีการพัฒนา คือ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

- การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องการพัฒนาการให้คำปรึกษา แนะนำ ถ่ายทอด ความรู้ ประสบการณ์ เป็นวิทยากรด้านการสื่อสารแก่ผู้อื่น หรือ กำหนดนโยบายหรือแผนการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)

- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องการพัฒนาการกำหนดแผน หรือนโยบายการบริหาร เทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายใน องค์กร (In-house Training) และการศึกษาดูงาน (Field Trip Study)

- การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ต้องการพัฒนาการวางแผนการปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรม โดยอาศัยการมีส่วนร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา วิธีการพัฒนา คือ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

2) ภายใน 1 ปี ต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

- การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล ต้องการพัฒนาการมีบทบาทสำคัญในโครงการ กิจกรรม หรืองานที่ทำให้สถาบันบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ หรือเป็นที่รู้จัก และยอมรับจากสังคมในระดับชาติ วิธีการพัฒนา คือ การสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar) และการศึกษาดูงาน (Field Trip Study)
- การเปิดใจมีส่วนร่วม ต้องการพัฒนาการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุนในการปลูกฝังจิตสำนึก และดำเนินกิจกรรมที่สร้างคุณค่าแก่สังคม วิธีการพัฒนา คือ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) และการสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)
- การสร้างเครือข่าย ต้องการพัฒนาการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรม เครือข่ายแก่บุคลากรภายใน หรือ บุคลากรภายนอกสถาบัน วิธีการพัฒนา คือ การสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar หรือการประชุมเชิงวิชาการ (Conference)
- การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องการพัฒนาการแสวงหา พัฒนาวิธีการ กระบวนการต่างๆ ที่เป็นทางเลือกที่เหมาะสมต่อหน่วยงาน เพื่อรับมือกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อย่างทันต่อเวลา วิธีการพัฒนา คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop) และการศึกษาดูงาน (Field Trip Study)

3) ภายใน 2 ปี ต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

- การวิจัย ต้องการพัฒนาศาสนาเป็นผู้อ่านประเมินงานวิจัย วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการมอบให้ทำงานวิชาการ/รายงาน/โครงการ (Project-based Learning)
- การบริหารเชิงกลยุทธ์ ต้องการพัฒนาการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานและสถาบัน วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)

ทั้งนี้ ความสามารถสมรรถนะที่เพิ่มเติมเฉพาะคณะบริหารธุรกิจ ต้องการพัฒนาภายในเวลา 1 ปี ดังนี้

- ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน ต้องการรู้หลักการเบื้องต้นของการบริหารธุรกิจ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)
- การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ต้องการรู้เกี่ยวกับการจัดการข้อมูลที่มีปริมาณมากให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ วิธีการพัฒนา คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)

- การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก ต้องการรู้เกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ เพื่อให้เห็นปัญหาและทางแก้ไขจากหลากหลายมุมมอง วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการมอบให้ทำงานวิชาการ/รายงาน/โครงการ (Project-based Learning)
- การบริหารงานแบบ Lean และ Agile ต้องการรู้เกี่ยวกับการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่เพิ่มมูลค่า และเพิ่มกระบวนการทำงานที่คล่องตัวยืดหยุ่นยิ่งขึ้น วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

ตารางที่ 4.16 การประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ และระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนา ของนักวิชาการศึกษา ระดับปฏิบัติการ

ระดับความสามารถสมรรถนะ		สถาบันต้องการ	ท่านคิดว่างานที่ท่านต้องการเท่าไร				ท่านคิดว่าปัจจุบันท่านอยู่ในระดับใด				ท่านต้องการเพิ่มให้มากขึ้นอีกภายในเมื่อใด		
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ภายใน 6 เดือน	ภายใน 1 ปี	ภายใน 2 ปี
1	การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้		1	2	4	3	2	2		2	4	1
2	การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้			3	4	2	3	2		2	5	
3	การรับผิดชอบต่อสังคม	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้			1	6		3	4		6	1	
4	การมีระเบียบวินัย	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้				7		2	4	1	5	1	
5	การเปิดใจมีส่วนร่วม	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้		1	3	3	2	2	3		4	3	
6	คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	ต้องมี	มี 7				มี 7						
7	ความเชี่ยวชาญในงาน	ระดับ 1 ทำได้				7		4	2	1	3	3	
8	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้			1	6		4	3		4	3	
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้			2	5	2	3	1	1	1	5	
10	การให้บริการที่เป็นเลิศ	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้				7		4	3		4	3	
11	ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร		1	4	2	2	5				6	1
12	การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร		1	4	2	2	5				6	1
13	การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร		1	4	2	3	3	1		1	5	1
14	การบริหารงานแบบ Lean และ Agile	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร		1	4	2	2	5				6	1

จากตารางที่ 4.16 สามารถวิเคราะห์ได้ว่า นักวิชาการศึกษา ระดับปฏิบัติการ จำนวน 7 ราย ส่วนใหญ่ประเมินว่างานที่ทำการระดับความสามารถสมรรถนะมากกว่าระดับที่สถาบันต้องการ และต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะให้มีมากขึ้นภายในระยะเวลา ดังนี้

1) ภายใน 6 เดือน ต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

- การรับผิดชอบต่อสังคม ต้องการพัฒนาการมีบทบาท หรือร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ สร้างคุณค่าแก่สถาบัน ผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบัน วิธีการพัฒนา คือ การสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)
- การมีระเบียบวินัย ต้องการพัฒนาการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านความมีระเบียบวินัยต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการพัฒนา คือ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)
- การเปิดใจมีส่วนร่วม ต้องการพัฒนาการมีส่วนร่วมในกิจกรรม หรือ โครงการกับหน่วยงานอื่นภายในสถาบันได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนด วิธีการพัฒนา คือ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) และการสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)
- ความเชี่ยวชาญในงาน ต้องการพัฒนาสามารถให้คำปรึกษา แนะนำ เป็นพี่เลี้ยงสอนงาน หรือเป็นวิทยากรในงานที่เกี่ยวข้อง แก่บุคลากรภายใน หรือ ภายนอกสถาบัน วิธีการพัฒนา คือ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision) และการฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training)
- การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องการพัฒนาการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำเสนอ ถ่ายทอดในที่ประชุม หรือต่อที่สาธารณะได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามวัตถุประสงค์ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)
- การให้บริการที่เป็นเลิศ ต้องการพัฒนารับฟัง และวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการ อย่างมีเหตุผล เพื่อเตรียมทางเลือกในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อความต้องการแก่ผู้รับบริการอย่างถูกต้องตามระเบียบและทันเวลา วิธีการพัฒนา คือ การศึกษาดูงาน (Field Trip Study) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

2) ภายใน 1 ปี ต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

- การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ต้องการพัฒนาการมีส่วนร่วมคิดค้น พัฒนาวิธีการแนวทาง เครื่องมือในการปฏิบัติงาน หรือการบริการใหม่ วิธีการพัฒนา คือ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)

- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องการพัฒนาระบบสารสนเทศภายในสถาบันที่สำคัญ จำเป็นในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการศึกษาดูงาน (Field Trip Study)

- การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล ต้องการพัฒนาระบบการรับผิดชอบ และร่วมผลักดันงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้สำเร็จตามเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล วิธีการพัฒนา คือ การสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar) และการศึกษาดูงาน (Field Trip Study)

ทั้งนี้ ความสามารถสมรรถนะที่เพิ่มเติมเฉพาะคณะบริหารธุรกิจ ส่วนใหญ่ต้องการพัฒนาภายในเวลา 1 ปี ดังนี้

- ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน ต้องการรู้หลักการเบื้องต้นของการบริหารธุรกิจ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

- การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ต้องการรู้เกี่ยวกับการจัดการข้อมูลที่มีปริมาณมากให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ วิธีการพัฒนา คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)

- การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก ต้องการรู้เกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบเพื่อให้เห็นปัญหาและทางแก้ไขจากหลากหลายมุมมอง วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการมอบให้ทำงานวิชาการ/รายงาน/โครงงาน (Project-based Learning)

- การบริหารงานแบบ Lean และ Agile ต้องการรู้เกี่ยวกับการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่เพิ่มมูลค่า และเพิ่มกระบวนการทำงานที่คล่องตัวยืดหยุ่นยิ่งขึ้น วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

ตารางที่ 4.17 การประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ และระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนา ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับชำนาญการพิเศษ วิชาการในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการเงินและพัสดุ

ระดับความสามารถสมรรถนะ		สถาบันต้องการ	ท่านคิดว่างานที่ท่านต้องการทำ				ท่านคิดว่าปัจจุบันท่านอยู่ในระดับใด				ท่านต้องการเพิ่มให้มากขึ้นอีกภายในเมื่อใด		
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ภายใน 6 เดือน	ภายใน 1 ปี	ภายใน 2 ปี
1	การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้			1			1				1	
2	การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้			1				1			1	
3	การรับผิดชอบต่อสังคม	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้			1				1		1		
4	การมีระเบียบวินัย	ระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้				1				1	1		
5	การเปิดใจมีส่วนร่วม	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้			1				1		1		
6	คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	ต้องมี	มี 1				มี 1						
7	ความเชี่ยวชาญในงาน	ระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้				1				1	1		
8	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	ระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้				1			1			1	
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้			1				1				1
10	การวิจัย	ระดับ 1 ทำได้	1				1				1		
11	ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร		1				1			1		
12	การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร		1				1				1	
13	การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร		1				1				1	
14	การบริหารงานแบบ Lean และ Agile	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร		1				1					1
15	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้			1				1			1	
16	การสร้างเครือข่าย	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้			1				1			1	
17	การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง	ระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้				1				1		1	
18	การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้			1				1		1		

จากตารางที่ 4.17 สามารถวิเคราะห์ได้ว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการเงินและพัสดุ ประเมินว่างานที่ทำการระดับความสามารถสมรรถนะที่สอดคล้องกับระดับที่สถาบันต้องการ และมีความเห็นว่าตนเองมีความสามารถสมรรถนะการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ น้อยกว่าระดับที่ต้องการ และต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะให้มากขึ้น ภายในระยะเวลา ดังนี้

1) ภายใน 6 เดือน ต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

- การรับผิดชอบต่อสังคม ต้องการพัฒนาการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุนในการปลูกฝังจิตสำนึก และดำเนินกิจกรรมที่สร้างคุณค่าแก่สังคม วิธีการพัฒนา คือ การสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)
- การมีระเบียบวินัย แม้ว่าจะอยู่ในระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้ ซึ่งเป็นระดับสูงสุดแล้ว แต่ก็ยังต้องการพัฒนาให้มากขึ้นอีก คือ การส่งเสริม สนับสนุนในการปลูกฝังจิตสำนึก ของความมีระเบียบวินัยแก่ผู้อื่น วิธีการพัฒนา คือ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)
- การเปิดใจมีส่วนร่วม ต้องการพัฒนาการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุนในการปลูกฝังจิตสำนึก และดำเนินกิจกรรมที่สร้างคุณค่าแก่สังคม วิธีการพัฒนา คือ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) และการสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)
- ความเชี่ยวชาญในงาน แม้ว่าจะอยู่ในระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้ ซึ่งเป็นระดับสูงสุดแล้ว แต่ก็ยังต้องการพัฒนาให้เพิ่มขึ้น คือ ปรับปรุงงาน พัฒนางานที่รับผิดชอบให้ตอบสนองต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือ ถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงาน วิธีการพัฒนา คือ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)
- การวิจัย ต้องการพัฒนาการทำวิจัยที่มีผลกระทบและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของสถาบัน และ/หรือยุทธศาสตร์ของประเทศ หรือ Basic Research หรือ Theoretical Research หรือ Apply Research วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการมอบหมายให้ทำงานวิชาการ/รายงาน/โครงการ (Project-based Learning)
- การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ต้องการพัฒนาการสนับสนุน ส่งเสริม กระตุ้นจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมกับผู้อื่นได้ตามเป้าหมายที่กำหนด วิธีการพัฒนา คือ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

2) ภายใน 1 ปี ต้องการเพิ่มความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

- พัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล ต้องการพัฒนาการรับผิดชอบงาน และร่วมผลักดันงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานหรือสถาบันให้สำเร็จตามเป้าหมายการเป็น มหาวิทยาลัยระดับสากล วิธีการพัฒนา คือ การสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar) และการศึกษาดูงาน (Field Trip Study)
- การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ต้องการพัฒนาการส่งเสริม สนับสนุนบรรยากาศการ นำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน วิธีการพัฒนา คือ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) และ การประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)
- การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องการพัฒนาการกำหนดนโยบายหรือแผนการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)
- การบริหารเชิงกลยุทธ์ ต้องการพัฒนาการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย และผลการดำเนินงานนั้นเป็นที่รับรู้ และยอมรับแก่สาธารณะในระดับชาติ วิธีการพัฒนา คือ การ ฝึกอบรม ภายใน องค์กร (In-house Training) และการสอนงาน หรือ นิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)
- การสร้างเครือข่าย ต้องการพัฒนาการดำเนินกิจกรรมเครือข่ายให้สอดคล้องกับ สภาพการณ์ปัจจุบัน และประโยชน์ในการนำไปใช้ วิธีการพัฒนา คือ การสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar)หรือการประชุมเชิงวิชาการ (Conference)
- การนำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าจะอยู่ในระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้ ซึ่งเป็นระดับสูงสุดแล้ว แต่ก็ยังต้องการพัฒนาให้เพิ่มขึ้น คือ วิเคราะห์และเรียนรู้ผลจากการดำเนินงาน เพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง วิธีการพัฒนา คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop) และการศึกษาดูงาน (Field Trip Study)

3) ภายใน 2 ปี ต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การกำหนด แผน หรือนโยบายการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการศึกษาดูงาน (Field Trip Study)

ทั้งนี้ ความสามารถสมรรถนะที่เพิ่มเติมเฉพาะคณะบริหารธุรกิจ ต้องการพัฒนา ดังนี้

- 1) ภายใน 6 เดือน ต้องการพัฒนาความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน ต้องการรู้หลักการเบื้องต้น ของการบริหารธุรกิจ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และกิจกรรม กลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)
- 2) ภายใน 1 ปี ต้องการพัฒนา

- การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ต้องการรู้เกี่ยวกับการจัดการข้อมูลที่มีปริมาณมากให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ วิธีการพัฒนา คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)

- การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก ต้องการรู้เกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบเพื่อให้เห็นปัญหาและทางแก้ไขจากหลากหลายมุมมอง วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการมอบให้ทำงานวิชาการ/รายงาน/โครงการ (Project-based Learning)

3) ภายใน 2 ปี ต้องการพัฒนาการบริหารงานแบบ Lean และ Agile ต้องการรู้เกี่ยวกับการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่เพิ่มมูลค่า และเพิ่มกระบวนการทำงานที่คล่องตัวยืดหยุ่นยิ่งขึ้น วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

ตารางที่ 4.18 การประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ และระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนา ของนักวิชาการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติการ

ระดับความสามารถสมรรถนะ		สถาบันต้องการ	ท่านคิดว่างานที่ท่านต้องการเท่าไร				ท่านคิดว่าปัจจุบันท่านอยู่ในระดับใด				ท่านต้องการเพิ่มให้มากขึ้นอีกภายในเมื่อใด		
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ภายใน 6 เดือน	ภายใน 1 ปี	ภายใน 2 ปี
1	การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้		2		1	1	1	1			1	2
2	การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้		3			1	1	1			2	1
3	การรับผิดชอบต่อสังคม	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้	1	1		1		1	1	1	2	1	
4	การมีระเบียบวินัย	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้		2		1	1	1		1	2	1	
5	การเปิดใจมีส่วนร่วม	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้	1	1	1			1	2		2	1	
6	คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	ต้องมี	มี 3				มี 3						
7	ความเชี่ยวชาญในงาน	ระดับ 1 ทำได้		2	1		1	1	1			1	2
8	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้		2	1		1	1	1		2		1
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้		2	1		1	2			1	1	1
10	การให้บริการที่เป็นเลิศ	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้		2		1	1	1	1		2		1
11	ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร	1	1	1		1	2			1	1	1
12	การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร	1		2		2	1				3	
13	การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร	1	1		1	2	1			2		1
14	การบริหารงานแบบ Lean และ Agile	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร	1	1	1		3					3	

จากตารางที่ 4.18 สามารถวิเคราะห์ได้ว่า นักวิชาการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติการ จำนวน 3 ราย ส่วนใหญ่ประเมินว่างานที่ทำการระดับความสามารถสมรรถนะที่มากกว่าระดับที่สถาบันต้องการ และต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะให้มีมากขึ้นภายในระยะเวลา ดังนี้

1) ภายใน 6 เดือน ต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

- การรับผิดชอบต่อสังคม ต้องการพัฒนาการมีบทบาท หรือร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ สร้างคุณค่าแก่สถาบัน ผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบัน วิธีการพัฒนา คือ การสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)
- การมีระเบียบวินัย ต้องการพัฒนาการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านความมีระเบียบวินัยต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการพัฒนา คือ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)
- การเปิดใจมีส่วนร่วม ต้องการพัฒนาการมีส่วนร่วมในกิจกรรม หรือ โครงการกับหน่วยงานอื่นภายในสถาบันได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด วิธีการพัฒนา คือ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) และการสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)
- การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องการพัฒนาการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำเสนอ ถ่ายทอดในที่ประชุม หรือต่อที่สาธารณะได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามวัตถุประสงค์ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)
- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องการพัฒนาการประยุกต์ใช้โปรแกรมเพื่อการคำนวณวิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือการพยากรณ์ข้อมูล สารสนเทศที่สำคัญในการปฏิบัติงานได้ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการศึกษาดูงาน (Field Trip Study)
- การให้บริการที่เป็นเลิศ ต้องการพัฒนาการรับฟัง และวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการอย่างมีเหตุผล เพื่อเตรียมทางเลือกในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อความต้องการแก่ผู้รับบริการอย่างถูกต้องตามระเบียบและทันเวลา วิธีการพัฒนา คือ การศึกษาดูงาน (Field Trip Study) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

2) ภายใน 1 ปี ต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะการมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมคิดค้น พัฒนาวิธีการ แนวทาง เครื่องมือในการปฏิบัติงาน หรือการบริการใหม่ โดยกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)

3) ภายใน 2 ปี ต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

- การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล ต้องการพัฒนาการรับผิดชอบ และร่วมผลักดันงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้สำเร็จตามเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล วิธีการพัฒนา คือ การสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar) และการศึกษาดูงาน (Field Trip Study)

- ความเชี่ยวชาญในงาน ต้องการพัฒนาการให้คำปรึกษา แนะนำ เป็นพี่เลี้ยงสอนงาน หรือ เป็นวิทยากรในงานที่เกี่ยวข้อง แก่บุคลากรภายใน หรือ ภายนอกสถาบัน วิธีการพัฒนา คือ การสอนงาน หรือ นิเทศงาน (Job Instruction/Supervision) และการฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training)

ทั้งนี้ ความสามารถสมรรถนะที่เพิ่มเติมเฉพาะคณะบริหารธุรกิจ ส่วนใหญ่ต้องการพัฒนา ดังนี้

1) ภายใน 1 ปี ต้องการพัฒนา

- ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน ต้องการรู้หลักการเบื้องต้นของการบริหารธุรกิจ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

- การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ต้องการรู้เกี่ยวกับการจัดการข้อมูลที่มีปริมาณมากให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ วิธีการพัฒนา คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)

- การบริหารงานแบบ Lean และ Agile ต้องการรู้เกี่ยวกับการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่เพิ่มมูลค่า และเพิ่มกระบวนการทำงานที่คล่องตัวยืดหยุ่นยิ่งขึ้น วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

2) ภายใน 2 ปี ต้องการพัฒนาการคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก ต้องการรู้เกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบเพื่อให้เห็นปัญหาและทางแก้ไขจากหลากหลายมุมมอง วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการมอบให้ทำงานวิชาการ/รายงาน/โครงการ (Project-based Learning)

ตารางที่ 4.19 การประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ และระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนา ของนักวิชาการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติการ ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานบริหารและธุรการ

ระดับความสามารถสมรรถนะ		สถาบันต้องการ	ท่านคิดว่างานที่ท่านต้องการทำ				ท่านคิดว่าปัจจุบันท่านอยู่ในระดับใด				ท่านต้องการเพิ่มให้มากขึ้นอีกภายในเมื่อใด		
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ภายใน 6 เดือน	ภายใน 1 ปี	ภายใน 2 ปี
1	การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้		1				1					1
2	การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้		1				1					1
3	การรับผิดชอบต่อสังคม	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้			1				1		1		
4	การมีระเบียบวินัย	ระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้				1				1	1		
5	การเปิดใจมีส่วนร่วม	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้			1				1		1		
6	คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	ต้องมี	มี 1				มี 1						
7	ความเชี่ยวชาญในงาน	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้			1			1				1	
8	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้			1			1					1
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้			1				1			1	
10	ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร		1			1						1
11	การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร		1			1						1
12	การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร		1			1						1
13	การบริหารงานแบบ Lean และ Agile	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร		1			1						1
14	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้		1			1						1
15	การสร้างเครือข่าย	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้		1			1						1
16	การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้		1			1						1
17	การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้		1			1						1

จากตารางที่ 4.19 สามารถวิเคราะห์ได้ว่า นักวิชาการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติการ ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานบริหารและธุรการ ประเมินว่าส่วนใหญ่งานที่ทำการระดับความสามารถสมรรถนะที่เท่ากับระดับที่สถาบันต้องการ และมีความเห็นว่าตนเองมีความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่ น้อยกว่าระดับที่ต้องการ และต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะให้เพิ่มขึ้นภายในระยะเวลา ดังนี้

1) ภายใน 6 เดือน ต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

- การรับผิดชอบต่อสังคม ต้องการพัฒนาการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุนในการปลูกฝังจิตสำนึก และดำเนินกิจกรรมที่สร้างคุณค่าแก่สังคม วิธีการพัฒนา คือ การสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)
- การมีระเบียบวินัย แม้ว่าจะอยู่ในระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้ ซึ่งเป็นระดับสูงสุดแล้ว แต่ก็ยังต้องการพัฒนาให้มากยิ่งขึ้นอีก คือ การส่งเสริม สนับสนุนในการปลูกฝังจิตสำนึกของควมมีระเบียบวินัยแก่ผู้อื่น วิธีการพัฒนา คือ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)
- การเปิดใจมีส่วนร่วม ต้องการพัฒนาการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุนในการปลูกฝังจิตสำนึก และดำเนินกิจกรรมที่สร้างคุณค่าแก่สังคม วิธีการพัฒนา คือ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) และการสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)

2) ภายใน 1 ปี ต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

- ความเชี่ยวชาญในงาน ต้องการพัฒนาให้คำปรึกษา แนะนำ เป็นพี่เลี้ยงสอนงาน หรือเป็นวิทยากรในงานที่เกี่ยวข้อง แก่บุคลากรภายใน หรือ ภายนอกสถาบัน วิธีการพัฒนา คือ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision) และการฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training)
- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องการพัฒนากำหนดแผน หรือนโยบายการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการศึกษาดูงาน (Field Trip Study)

3) ภายใน 2 ปี ต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

- การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล ต้องการพัฒนาการรับผิดชอบต่อสังคม และร่วมผลักดันงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานหรือสถาบันให้สำเร็จตามเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล วิธีการพัฒนา คือ การสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar) และการศึกษาดูงาน (Field Trip Study)
- การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ต้องการพัฒนากำหนดแผนร่วมคิดค้น พัฒนาวิธีการแนวทาง เครื่องมือในการปฏิบัติงาน หรือการบริการใหม่ วิธีการพัฒนา คือ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)

- การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องการพัฒนาการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำเสนอ ถ่ายทอดในที่ประชุม หรือต่อที่สาธารณะ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามวัตถุประสงค์ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)

- การบริหารเชิงกลยุทธ์ ต้องการพัฒนากำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมโครงการตามแผนของหน่วยงาน ที่สนับสนุนกับยุทธศาสตร์ เป้าหมายของสถาบันอย่างเป็นระบบ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)

- การสร้างเครือข่าย ต้องการพัฒนาการร่วมกิจกรรมของเครือข่ายที่สร้างประโยชน์ต่อสถาบัน หรือองค์การเครือข่ายทั้งภายใน และภายนอกสถาบัน วิธีการพัฒนา คือ การสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar) หรือการประชุมเชิงวิชาการ (Conference)

- การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องการพัฒนาการสร้างความเข้าใจ ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อปรับการดำเนินงานให้สอดคล้องตามนโยบายที่สถาบันกำหนด วิธีการพัฒนา คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop) และการศึกษาดูงาน (Field Trip Study)

- การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ต้องการพัฒนาการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน สร้างความเข้าใจ ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาถึงเป้าหมายของหน่วยงาน และสถาบัน วิธีการพัฒนา คือ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

ทั้งนี้ ความสามารถสมรรถนะที่เพิ่มเติมเฉพาะคณะบริหารธุรกิจ ต้องการพัฒนาภายใน 2 ปี ดังนี้

- ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน ต้องการรู้หลักการเบื้องต้นของการบริหารธุรกิจ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

- การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ต้องการรู้เกี่ยวกับการจัดการข้อมูลที่มีปริมาณมากให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ วิธีการพัฒนา คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)

- การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก ต้องการรู้เกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ เพื่อให้เห็นปัญหาและทางแก้ไขจากหลากหลายมุมมอง วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการมอบให้ทำงานวิชาการ/รายงาน/โครงการ (Project-based Learning)

- การบริหารงานแบบ Lean และ Agile ต้องการรู้เกี่ยวกับการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่เพิ่มมูลค่า และเพิ่มกระบวนการทำงานที่คล่องตัวยืดหยุ่นยิ่งขึ้น วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

ตารางที่ 4.20 การประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ และระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนา ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ

ระดับความสามารถสมรรถนะ		สถาบันต้องการ	ท่านคิดว่างานที่ท่านต้องการทำในระดับใด				ท่านคิดว่าปัจจุบันท่านอยู่ในระดับใด				ท่านต้องการเพิ่มให้มีมากขึ้นอีกภายในเมื่อใด		
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ภายใน 6 เดือน	ภายใน 1 ปี	ภายใน 2 ปี
1	การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้	1	4			2	3			1	3	1
2	การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้	1	4			2	3			1	4	
3	การรับผิดชอบต่อสังคม	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้	1	3		1	3	2			1	4	
4	การมีระเบียบวินัย	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้	1	3		1	2	3			2	3	
5	การเปิดใจมีส่วนร่วม	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้	1	3		1	3	2			2	3	
6	คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	ต้องมี	มี 5				มี 5						
7	ความเชี่ยวชาญในงาน	ระดับ 1 ทำได้	2	2	1		2	3			3	2	
8	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้	1	4			3	2			2	3	
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้	1	3		1	2	2	1		2	3	
10	การให้บริการที่เป็นเลิศ	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้	1	3	1		3	2			2	1	2
11	ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บช	1	4			3	2			2	3	
12	การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บช	1	4			3	2			2	3	
13	การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บช	1	4			3	2			2	3	
14	การบริหารงานแบบ Lean และ Agile	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บช	1	4			3	2			2	3	

จากตารางที่ 4.20 สามารถวิเคราะห์ได้ว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ จำนวน 5 ราย ส่วนใหญ่ประเมินว่างานที่ต้องการระดับความสามารถสมรรถนะสอดคล้องหรือมีมากกว่าระดับที่สถาบันต้องการ และมีส่วนน้อยที่ประเมินว่างานที่ต้องการระดับความสามารถสมรรถนะที่น้อยกว่าระดับที่สถาบันต้องการ และประเมินว่าตนเองมีความสามารถสมรรถนะน้อยกว่าระดับที่สถาบันต้องการ และต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะให้เพิ่มขึ้นภายในระยะเวลา ดังนี้

1) ภายใน 6 เดือน ต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะความเชี่ยวชาญในงาน ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ตามเป้าหมาย มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด และสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง วิธีการพัฒนา คือ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision) และการฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training)

2) ภายใน 1 ปี ต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

- การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ต้องการพัฒนาการมีส่วนร่วมคิดค้น พัฒนาวิธีการแนวทาง เครื่องมือในการปฏิบัติงาน หรือการบริการใหม่ วิธีการพัฒนา คือ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)
- การรับผิดชอบต่อสังคม ต้องการพัฒนาการร่วมกิจกรรม/โครงการของหน่วยงาน หรือสถาบันอย่างสม่ำเสมอ วิธีการพัฒนา คือ การสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)
- การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล ต้องการพัฒนาการรับมอบงาน และร่วมผลักดันงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานหรือสถาบันให้สำเร็จตามเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล วิธีการพัฒนา คือ การสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar) และการศึกษาดูงาน (Field Trip Study)
- การมีระเบียบวินัย ต้องการพัฒนาการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านความมีระเบียบวินัยต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการพัฒนา คือ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)
- การเปิดใจมีส่วนร่วม ต้องการพัฒนาการมีส่วนร่วมในกิจกรรม หรือโครงการกับเพื่อนร่วมงาน ได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด วิธีการพัฒนา คือ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)
- การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องการพัฒนาการทำบันทึก หนังสือราชการ หรือการสื่อสารอื่นที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นได้อย่างถูกต้องตามระเบียบ หรือตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)

- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องการพัฒนาการประยุกต์ใช้โปรแกรม เพื่อการคำนวณ วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือการพยากรณ์ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญในการปฏิบัติงานได้ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการศึกษาดูงาน (Field Trip Study)

3) ภายใน 2 ปี ต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะการให้บริการที่เป็นเลิศ รับฟัง และ วิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการอย่างมีเหตุผล เพื่อเตรียมทางเลือกในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ที่ตอบสนองต่อความต้องการแก่ผู้รับบริการอย่างถูกต้องตามระเบียบ และทันเวลา วิธีการพัฒนา คือ การศึกษาดูงาน (Field Trip Study) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

ทั้งนี้ ความสามารถสมรรถนะที่เพิ่มเติมเฉพาะคณะบริหารธุรกิจ ส่วนใหญ่ต้องการพัฒนา ภายใน 1 ปี ดังนี้

- ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน ต้องการรู้หลักการเบื้องต้นของการบริหารธุรกิจ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

- การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ต้องการรู้เกี่ยวกับการจัดการข้อมูลที่มีปริมาณ มากให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ วิธีการพัฒนา คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)

- การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก ต้องการรู้เกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ เพื่อให้เห็นปัญหาและทางแก้ไขจากหลากหลายมุมมอง วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการมอบให้ทำงานวิชาการ/รายงาน/โครงงาน (Project-based Learning)

- การบริหารงานแบบ Lean และ Agile ต้องการรู้เกี่ยวกับการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่ เพิ่มมูลค่า และเพิ่มกระบวนการทำงานที่คล่องตัวยืดหยุ่นยิ่งขึ้น วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายใน องค์กร (In-house Training) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

ตารางที่ 4.21 การประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ และระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนา ของพนักงานบริการเอกสารทั่วไป ระดับปฏิบัติงาน

[illegible]

จากตารางที่ 4.21 สามารถวิเคราะห์ได้ว่า พนักงานบริการเอกสารทั่วไป ระดับปฏิบัติงาน จำนวน 2 ราย ประเมินว่าส่วนใหญ่งานที่ต้องการระดับความสามารถสมรรถนะมากกว่าระดับที่สถาบัน ต้องการ และตนเองมีความสามารถสมรรถนะสอดคล้องกับระดับที่สถาบันต้องการ และต้องการพัฒนา ความสามารถสมรรถนะเพิ่มขึ้น ภายในระยะเวลา ดังนี้

1) ภายใน 6 เดือน ต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

- การมีระเบียบวินัย ต้องการพัฒนาการปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ ตรงต่อเวลา และดูแลรักษาผลประโยชน์และทรัพย์สินของสถาบัน วิธีการพัฒนา คือ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)
- การเปิดใจมีส่วนร่วม ต้องการพัฒนาการมีส่วนร่วมในกิจกรรม หรือโครงการกับเพื่อน ร่วมงานได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด วิธีการพัฒนา คือ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) และการสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)
- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องการพัฒนาการดูแลรักษาอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการ ปฏิบัติงานได้เบื้องต้น วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และ การศึกษาดูงาน (Field Trip Study)
- การให้บริการที่เป็นเลิศ ต้องการพัฒนาการปฏิบัติงานหรือให้บริการได้ตามเป้าหมาย มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด ด้วยจิตบริการ และให้บริการด้วยพฤติกรรม น้ำเสียง คำพูดที่สุภาพกับ ผู้รับบริการ วิธีการพัฒนา คือ การศึกษาดูงาน (Field Trip Study) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

2) ภายใน 1 ปี ต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

- การรับผิดชอบต่อสังคม ต้องการพัฒนาการร่วมกิจกรรม/โครงการของหน่วยงาน หรือ สถาบันอย่างสม่ำเสมอ วิธีการพัฒนา คือ การสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar) และการ ประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)
- การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องการพัฒนาการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในงานที่ รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง และรับฟังความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็นอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/ กรณีศึกษา (Case Study Workshop)

3) ภายใน 2 ปี ต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

- การพัฒนาตนเองเพื่อการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล ต้องการพัฒนาการแสวงหา ความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของตน เพื่อสนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากลอย่าง ต่อเนื่อง วิธีการพัฒนา คือ การศึกษาดูงาน (Field Trip Study)

- การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ต้องการพัฒนาความกระตือรือร้นปรับปรุง หรือยกระดับการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง วิธีการพัฒนา คือ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)
- ความเชี่ยวชาญในงาน ต้องการพัฒนาการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ตามเป้าหมาย มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด และสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง วิธีการพัฒนา คือ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision) และการฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training)

ทั้งนี้ ความสามารถสมรรถนะที่เพิ่มเติมเฉพาะคณะบริหารธุรกิจ คือ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจ พื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile ทั้ง 2 ราย ไม่ได้ประเมินตนเองในส่วนนี้

จากตารางที่ 4.22 สามารถวิเคราะห์ได้ว่า พนักงานขับรถยนต์ ระดับปฏิบัติงาน ประเมินว่างาน ที่ต้องการระดับความสามารถสมรรถนะสอดคล้องกับระดับที่สถาบันต้องการ และตนเองมีความสามารถสมรรถนะสอดคล้องในระดับเดียวกัน และต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะเพิ่มขึ้น ภายใน 2 ปี ดังนี้

- การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล ต้องการพัฒนาการแสวงหาความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของตน เพื่อสนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากลอย่างต่อเนื่อง วิธีการพัฒนา คือ การศึกษาดูงาน (Field Trip Study)
- การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ต้องการพัฒนาความกระตือรือร้นปรับปรุง หรือยกระดับการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง วิธีการพัฒนา คือ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)
- การรับผิดชอบต่อสังคม ต้องการพัฒนาการร่วมกิจกรรม/โครงการของหน่วยงาน หรือสถาบันอย่างสม่ำเสมอ วิธีการพัฒนา คือ การสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)-
- การมีระเบียบวินัย ต้องการพัฒนาการปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ ตรงต่อเวลา และดูแลรักษาผลประโยชน์และทรัพย์สินของสถาบัน วิธีการพัฒนา คือ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)
- การเปิดใจมีส่วนร่วม ต้องการพัฒนาการมีส่วนร่วมในกิจกรรม หรือโครงการกับเพื่อนร่วมงานได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด วิธีการพัฒนา คือ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) และการสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)
- ความเชี่ยวชาญในงาน ต้องการพัฒนาการเลือกใช้เส้นทางที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ของการเดินทาง และสามารถแนะนำ ให้ข้อมูลเส้นทางได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และปลอดภัย วิธีการพัฒนา คือ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)
- การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องการพัฒนาการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในงานที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง และรับฟังความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็นอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)
- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องการพัฒนาการดูแลรักษาอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้เบื้องต้น วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการศึกษาดูงาน (Field Trip Study)

- การให้บริการที่เป็นเลิศ ต้องการพัฒนาการปฏิบัติงานหรือให้บริการได้ตามเป้าหมาย มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด ด้วยจิตบริการ และให้บริการด้วยพฤติกรรม น้ำเสียง คำพูดที่สุภาพกับ ผู้รับบริการ วิธีการพัฒนา คือ การศึกษาดูงาน (Field Trip Study) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

ทั้งนี้ ความสามารถสมรรถนะที่เพิ่มเติมเฉพาะคณะบริหารธุรกิจ คือ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจ พื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก และการ บริหารงานแบบ Lean และ Agile ไม่ได้ประเมินตนเองในส่วนนี้

ตารางที่ 4.23 การประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ และระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนา ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับชำนาญการ หัวหน้ากลุ่มงานแผนและพัฒนา

ระดับความสามารถสมรรถนะ		สถาบันต้องการ	ท่านคิดว่างานที่ต้องการทำใน				ท่านคิดว่าปัจจุบันท่านอยู่ในระดับใด				ท่านต้องการเพิ่มให้มากขึ้นอีกภายในเมื่อใด		
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ภายใน 6 เดือน	ภายใน 1 ปี	ภายใน 2 ปี
1	การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้				1			1				1
2	การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้				1			1			1	
3	การรับผิดชอบต่อสังคม	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้				1			1				1
4	การมีระเบียบวินัย	ระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้				1				1			1
5	การเปิดใจมีส่วนร่วม	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้				1			1		1		
6	คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	ต้องมี	มี 1				มี 1						
7	ความเชี่ยวชาญในงาน	ระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้			1					1			1
8	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้				1			1				1
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระดับ 3 สอนคนอื่นได้				1				1		1	
10	ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร		1			1						1
11	การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร		1			1						1
12	การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร		1			1						1
13	การบริหารงานแบบ Lean และ Agile	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร		1			1						1
14	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้			1			1					1
15	การสร้างเครือข่าย	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้			1			1					1
16	การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้			1		1						1
17	การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้			1			1					1

จากตารางที่ 4.23 สามารถวิเคราะห์ได้ว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับชำนาญการ หัวหน้ากลุ่มงานแผนและพัฒนา ประเมินว่างานที่ต้องการระดับความสามารถสมรรถนะที่มากกว่าระดับที่สถาบันต้องการ และมีความเห็นว่าตนเองมีความสามารถสมรรถนะการนำและบริหารการเปลี่ยนแปลงน้อยกว่าระดับที่ต้องการ และต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะเพิ่มขึ้น ดังนี้

1) ภายใน 6 เดือน ต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะการเปิดใจมีส่วนร่วม ต้องการพัฒนา การสร้าง ส่งเสริม สนับสนุนในการปลูกฝังจิตสำนึก และดำเนินกิจกรรมที่สร้างคุณค่าแก่สังคม วิธีการพัฒนา คือ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) และการสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)

2) ภายใน 1 ปี ต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

- การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ต้องการพัฒนาการส่งเสริม สนับสนุนบรรยากาศการนำนวัตกรรมการประยุกต์มาใช้ในหน่วยงาน วิธีการพัฒนา คือ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)

- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องการพัฒนาการกำหนดแผน หรือนโยบายการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการศึกษาดูงาน (Field Trip Study)

3) ภายใน 2 ปี ต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะ ดังนี้

- การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล ต้องการพัฒนาการมีบทบาทสำคัญในโครงการ กิจกรรม หรืองานที่ทำให้สถาบันบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ หรือเป็นที่รู้จัก และยอมรับจากสังคมในระดับชาติ และระดับนานาชาติ วิธีการพัฒนา คือ การสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar) และ การศึกษาดูงาน (Field Trip Study)

- การรับผิดชอบต่อสังคม ต้องการพัฒนาการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุนในการปลูกฝังจิตสำนึก และดำเนินกิจกรรมที่สร้างคุณค่าแก่สังคม วิธีการพัฒนา คือ การสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)

- การมีระเบียบวินัย แม้ว่าจะอยู่ในระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้ ซึ่งเป็นระดับสูงสุดแล้ว แต่ก็ยังต้องการพัฒนาให้มีมากขึ้นอีก คือ การส่งเสริม สนับสนุนในการปลูกฝังจิตสำนึกของควมมีระเบียบวินัยแก่ผู้อื่น วิธีการพัฒนา คือ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)

- ความเชี่ยวชาญในงาน แม้ว่าจะอยู่ในระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้ ซึ่งเป็นระดับสูงสุดแล้ว แต่ก็ยังต้องการพัฒนาให้มีเพิ่มขึ้น คือ กำกับติดตามผลการดำเนินงาน ปรับปรุง และพัฒนางานที่รับผิดชอบต่อตอบสนองต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง หรือ ผลักดันในการนำนโยบาย หรือแผนระดับหน่วยงาน หรือสถาบันไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการพัฒนา

คือ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

- การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องการพัฒนาการกำหนดนโยบายหรือแผนการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)
- การบริหารเชิงกลยุทธ์ ต้องการพัฒนาการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานและสถาบันและบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้รับให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนด วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)
- การสร้างเครือข่าย ต้องการพัฒนาการสนับสนุน ส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาในการร่วมกิจกรรมเครือข่าย วิธีการพัฒนา คือ การสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar) หรือ การประชุมเชิงวิชาการ (Conference)
- การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องการพัฒนาการสร้างความเข้าใจ ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อปรับการดำเนินงานให้สอดคล้องตามนโยบายที่สถาบันกำหนด วิธีการพัฒนา คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop) และ การศึกษาดูงาน (Field Trip Study)
- การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ต้องการพัฒนาการวางแผนการปฏิบัติงาน โครงการกิจกรรม โดยอาศัยการมีส่วนร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา วิธีการพัฒนา คือ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

ทั้งนี้ ความสามารถสมรรถนะที่เพิ่มเติมเฉพาะคณะบริหารธุรกิจ ส่วนใหญ่ต้องการพัฒนาภายใน 2 ปี ดังนี้

- ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน ต้องการรู้หลักการเบื้องต้นของการบริหารธุรกิจ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)
- การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ต้องการรู้เกี่ยวกับการจัดการข้อมูลที่มีปริมาณมากให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ วิธีการพัฒนา คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)

- การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก ต้องการรู้เกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ เพื่อให้เห็นปัญหาและทางแก้ไขจากหลากหลายมุมมอง วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการมอบให้ทำงานวิชาการ/รายงาน/โครงการ (Project-based Learning)
- การบริหารงานแบบ Lean และ Agile ต้องการรู้เกี่ยวกับการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่เพิ่มมูลค่า และเพิ่มกระบวนการทำงานที่คล่องตัวยืดหยุ่นยิ่งขึ้น วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

ตารางที่ 4.24 การประเมินระดับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ และระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนา ของเจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ ระดับปฏิบัติการ

ระดับความสามารถสมรรถนะ		สถาบันต้องการ	ท่านคิดว่างานที่ท่านต้องการเท่าไร				ท่านคิดว่าปัจจุบันท่านอยู่ในระดับใด				ท่านต้องการเพิ่มให้มากขึ้นอีกภายในเมื่อใด		
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ภายใน 6 เดือน	ภายใน 1 ปี	ภายใน 2 ปี
1	การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้		1				1				1	
2	การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้		1					1		1		
3	การรับผิดชอบต่อสังคม	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้		1					1		1		
4	การมีระเบียบวินัย	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้			1				1		1		
5	การเปิดใจมีส่วนร่วม	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้			1				1		1		
6	คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	ต้องมี	มี 1				มี 1						
7	ความเชี่ยวชาญในงาน	ระดับ 1 ทำได้		1					1		1		
8	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้		1					1		1		
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้		1					1		1		
10	การให้บริการที่เป็นเลิศ	ระดับ 2 แก้ปัญหาได้		1					1		1		
11	ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร		1				1			1		
12	การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร		1				1			1		
13	การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร		1				1			1		
14	การบริหารงานแบบ Lean และ Agile	เพิ่มเติมเฉพาะคณะ บร		1				1			1		

จากตารางที่ 4.24 สามารถวิเคราะห์ได้ว่า เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ ระดับปฏิบัติการ ประเมินว่า ส่วนใหญ่งานที่ทำการระดับความสามารถสมรรถนะที่สอดคล้องกับระดับที่สถาบันต้องการ และมีความเห็นว่าตนเองมีความสามารถสมรรถนะสูงกว่าระดับที่ต้องการ และต้องการพัฒนาความสามารถสมรรถนะให้เพิ่มขึ้นภายใน 6 เดือน ดังนี้

- การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล ต้องการพัฒนาการรับผิดชอบงาน และร่วมผลักดันงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้สำเร็จตามเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล วิธีการพัฒนา คือ การสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar) และ การศึกษาดูงาน (Field Trip Study)
- การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ต้องการพัฒนาการส่งเสริม สนับสนุนบรรยากาศการนำนวัตกรรมการประยุกต์มาใช้ในหน่วยงาน วิธีการพัฒนา คือ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)
- การรับผิดชอบต่อสังคม ต้องการพัฒนาการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุนในการปลูกฝังจิตสำนึก และดำเนินกิจกรรมที่สร้างคุณค่าแก่สังคม วิธีการพัฒนา คือ การสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar) และ การประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)
- การมีระเบียบวินัย ต้องการพัฒนาการส่งเสริม สนับสนุนในการปลูกฝังจิตสำนึก ของความมีระเบียบวินัยแก่ผู้อื่น วิธีการพัฒนา คือ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)
- การเปิดใจมีส่วนร่วม ต้องการพัฒนาการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุนในการปลูกฝังจิตสำนึก และดำเนินกิจกรรมที่สร้างคุณค่าแก่สังคม วิธีการพัฒนา คือ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) และ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)
- ความเชี่ยวชาญในงาน ต้องการพัฒนาปรับปรุงงาน พัฒนางานที่รับผิดชอบให้ตอบสนองต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง วิธีการพัฒนา คือ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision) และ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training)
- การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องการพัฒนาการกำหนดนโยบายหรือแผนการสื่อสารประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และ การประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)
- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องการพัฒนาการประยุกต์ใช้โปรแกรมเพื่อการคำนวณวิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือการพยากรณ์ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญในการปฏิบัติงานได้ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และ การศึกษาดูงาน (Field Trip Study)

ทั้งนี้ ความสามารถสมรรถนะที่เพิ่มเติมเฉพาะคณะบริหารธุรกิจ ต้องการพัฒนาภายใน 6 เดือน ดังนี้

- ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน ต้องการรู้หลักการเบื้องต้นของการบริหารธุรกิจ วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)
- การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ต้องการรู้เกี่ยวกับการจัดการข้อมูลที่มีปริมาณมากให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ วิธีการพัฒนา คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)
- การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก ต้องการรู้เกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ เพื่อให้เห็นปัญหาและทางแก้ไขจากหลากหลายมุมมอง วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และ การมอบให้ทำงานวิชาการ/รายงาน/โครงการ (Project-based Learning)
- การบริหารงานแบบ Lean และ Agile ต้องการรู้เกี่ยวกับการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่เพิ่มมูลค่า และเพิ่มกระบวนการทำงานที่คล่องตัวยืดหยุ่นยิ่งขึ้น วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

นอกจากนี้ จากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ผู้ตอบแบบสำรวจเสนอให้เพิ่มความสามารถสมรรถนะในส่วนของคณะบริหารธุรกิจ อีก 3 รายการ ดังนี้

- 1) การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
- 2) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง
- 3) ความสามารถในการสื่อสารภาษาต่างประเทศ โดยจัดลำดับความสำคัญให้กับ 1) ภาษาอังกฤษ (ทักษะพูด อ่าน เขียน) และ 2) ภาษาจีน (ทักษะการพูด) เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่มีความพร้อมในการรองรับนักศึกษาต่างชาติในอนาคต

ทั้งนี้ มีข้อสังเกตว่าการประเมินตนเองของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น มีข้อจำกัดอันเกิดจากการรับรู้เพียงฝ่ายเดียว การศึกษาต่อยอดในอนาคตจึงควรเพิ่มมุมมองความคิดเห็นจากบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Key Stakeholders) ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานในสายงานที่เชื่อมโยง ผู้รับบริการ เช่น นักศึกษา หรือ ศิษย์เก่า เป็นต้น รวมถึงการวิเคราะห์ภารกิจ ทิศทางการพัฒนา และแผนยุทธศาสตร์ของคณะและสถาบัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่สนองต่อทิศทางการพัฒนาความสามารถสมรรถนะในภาพรวมได้อย่างแท้จริง

บทที่ 5

การอภิปรายและสรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาความสามารถสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ทำให้ได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ใน 2 ประเด็นคือ

1. ทำให้ได้ข้อมูลจริงจากผู้ปฏิบัติงานในคณะบริหารธุรกิจว่ามีการรับรู้ความสามารถสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในภาพรวมที่จัดทำโดยสถาบัน และความสามารถสมรรถนะที่มีอาจมีความเฉพาะและแตกต่างกันไปแต่ละคณะ
2. ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถสมรรถนะที่ต้องการ และระยะเวลาที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยประเด็นนี้นับเป็นประโยชน์เชิงปฏิบัติ (Practical Benefits)

5.1 การอภิปรายและสรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผลการประเมินความต้องการการพัฒนาของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ

- 1) ระดับบริหาร หัวหน้าสำนักงานเลขานุการ ประเมินว่างานที่ทำการความสามารถสมรรถนะเท่ากับระดับที่สถาบันต้องการ และตนเองมีความสามารถสมรรถนะในระดับที่ต้องการ และต้องการเพิ่มความสามารถสมรรถนะเกือบทุกด้านให้มากขึ้นอีกภายใน 1 ปี ยกเว้นความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับ 4 เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบได้
- 2) กลุ่มงานการศึกษา ระดับชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ประเมินว่าส่วนใหญ่งานที่ทำการความสามารถสมรรถนะสูงกว่าระดับที่สถาบันต้องการ และตนเองมีความสามารถสมรรถนะเท่ากับระดับที่สถาบันต้องการ ยกเว้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ การสร้างเครือข่าย การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ที่มีน้อยกว่าระดับที่สถาบันต้องการ และต้องการเพิ่มความสามารถสมรรถนะเกือบทุกด้านให้มากขึ้นอีกภายใน 6 เดือน และภายใน 1 ปี

3) กลุ่มงานการศึกษา ระดับปฏิบัติการ ส่วนใหญ่ประเมินว่างานที่ต้องการความสามารถสมรรถนะสูงกว่าระดับที่สถาบันต้องการ และตนเองมีความสามารถสมรรถนะเท่ากับหรือสูงกว่าระดับที่สถาบันต้องการ และต้องการเพิ่มความสามารถสมรรถนะเกือบทุกด้านให้มากขึ้นอีกภายใน 6 เดือน และภายใน 1 ปี

4) กลุ่มงานการเงินและพัสดุ ระดับชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ประเมินว่างานที่ต้องการความสามารถสมรรถนะเท่ากับระดับที่สถาบันต้องการ และตนเองมีความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่เท่ากับระดับที่สถาบันต้องการ ยกเว้นการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพที่มีน้อยกว่าระดับที่สถาบันต้องการ และต้องการเพิ่มความสามารถสมรรถนะเกือบทุกด้านให้มากขึ้นอีกภายใน 6 เดือน และภายใน 1 ปี

5) กลุ่มงานการเงินและพัสดุ ระดับปฏิบัติการ ส่วนใหญ่ประเมินว่างานที่ต้องการความสามารถสมรรถนะเท่ากับหรือสูงกว่าระดับที่สถาบันต้องการ และตนเองมีความสามารถสมรรถนะเท่ากับหรือสูงกว่าระดับที่สถาบันต้องการ และต้องการเพิ่มความสามารถสมรรถนะให้มากขึ้นอีกภายใน 6 เดือน

6) กลุ่มงานบริหารและธุรการ ระดับปฏิบัติการ ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ประเมินว่างานที่ต้องการความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่เท่ากับระดับที่สถาบันต้องการ และตนเองมีความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่ต่ำกว่าระดับที่ต้องการ และต้องการเพิ่มความสามารถสมรรถนะเกือบทุกด้านให้มากขึ้นอีกภายใน 2 ปี

7) กลุ่มงานบริหารและธุรการ ระดับปฏิบัติการ ส่วนใหญ่ประเมินว่างานที่ต้องการความสามารถสมรรถนะสูงกว่าระดับที่สถาบันต้องการ และตนเองมีความสามารถสมรรถนะเท่ากับระดับที่สถาบันต้องการ ยกเว้นที่มีน้อยกว่าระดับที่สถาบันต้องการ คือ การรับผิดชอบต่อสังคม การเปิดใจมีส่วนร่วม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การให้บริการที่เป็นเลิศ และต้องการเพิ่มความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่ให้มากขึ้นอีกภายใน 1 ปี

8) กลุ่มงานบริหารและธุรการ งานบริการเอกสารทั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ประเมินว่างานที่ต้องการความสามารถสมรรถนะสูงกว่าระดับที่สถาบันต้องการ และตนเองมีความสามารถสมรรถนะเท่ากับระดับที่สถาบันต้องการ และต้องการเพิ่มความสามารถสมรรถนะเกือบทุกด้านให้มากขึ้นอีกภายใน 6 เดือน และภายใน 2 ปี

9) กลุ่มงานบริหารและธุรการ งานพาหนะ ระดับปฏิบัติงาน ประเมินว่างานที่ต้องการความสามารถสมรรถนะเท่ากับระดับที่สถาบันต้องการ และตนเองมีความสามารถสมรรถนะเท่ากับระดับที่สถาบันต้องการ และต้องการเพิ่มความสามารถสมรรถนะทุกด้านให้มากขึ้นอีกภายใน 2 ปี

10) กลุ่มงานแผนและพัฒนา หัวหน้ากลุ่มงาน ระดับชำนาญการ ประเมินว่างานที่ทำการความสามารถสมรรถนะสูงกว่าระดับที่สถาบันต้องการ และตนเองมีความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่เท่ากับระดับที่สถาบันต้องการ ยกเว้นการนำและบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีน้อยกว่าระดับที่สถาบันต้องการ และต้องการเพิ่มความสามารถสมรรถนะเกือบทุกด้านให้มากขึ้นอีกภายใน 2 ปี

11) กลุ่มงานแผนและพัฒนา งานวิเทศสัมพันธ์ ระดับปฏิบัติการ ประเมินว่างานที่ทำการความสามารถสมรรถนะเท่ากับระดับที่สถาบันต้องการ และตนเองมีความสามารถสมรรถนะส่วนใหญ่สูงกว่าระดับที่สถาบันต้องการ และต้องการเพิ่มความสามารถสมรรถนะเกือบทุกด้านให้มากขึ้นอีกภายใน 6 เดือน

จากการประเมินระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนาเพื่อให้เกิดความสามารถสมรรถนะที่ต้องการ ครอบคลุมเวลาตั้งแต่ 6 เดือน จนถึง 2 ปี ซึ่งข้อมูลดังกล่าวควรนำไปใช้ประกอบการวางแผนจัดกิจกรรมการพัฒนาให้สอดคล้องทั้งประเด็นหัวข้อและระยะเวลาที่ควรจัดกิจกรรมดังกล่าว

5.1.2 แนวทางการพัฒนาความสามารถสมรรถนะของบุคลากร

การพัฒนาความสามารถสมรรถนะของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา แบ่งออกได้ 2 กลุ่ม คือ สายวิชาการ (อาจารย์) และสายสนับสนุนวิชาการ โดยงานวิจัยฉบับนี้มุ่งเน้นไปที่บุคลากรในสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งมีหน่วยงานหลัก คือ กองบริหารทรัพยากรบุคคล หรืออาจมีการเรียกชื่อแตกต่างกันไปในแต่ละมหาวิทยาลัย/สถาบัน ทำหน้าที่จัดกิจกรรมการพัฒนาตามกรอบความสามารถสมรรถนะ และแจ้งให้คณะ/สำนัก ส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาดังกล่าว

ผลการศึกษาความสามารถสมรรถนะของบุคลากร คณะบริหารธุรกิจ ได้ข้อสรุปกิจกรรมการพัฒนาในแต่ละความสามารถสมรรถนะ ดังต่อไปนี้

- 1) การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล พัฒนาโดยการสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar) และ การศึกษาดูงาน (Field Trip Study)
- 2) การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน พัฒนาโดยการจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) และ การประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)
- 3) การรับผิดชอบต่อสังคม พัฒนาโดยการสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar) และ การประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)
- 4) การมีระเบียบวินัย พัฒนาโดยการสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)
- 5) การเปิดใจมีส่วนร่วม พัฒนาโดยการจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) และ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)

6) ความเชี่ยวชาญในงาน พัฒนาโดยการสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/ Supervision) กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) และ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training)

7) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาโดยการฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และ การประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)

8) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ พัฒนาโดยการฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และ การศึกษาดูงาน (Field Trip Study)

9) การให้บริการที่เป็นเลิศ พัฒนาโดยการศึกษาดูงาน (Field Trip Study) และ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

10) การวิจัย พัฒนาโดยการฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และ การมอบให้ทำงานวิชาการ/รายงาน/โครงการ (Project -based Learning)

11) ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน พัฒนาโดยการฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

12) การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ พัฒนาโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop)

13) การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก พัฒนาโดยการฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และ การมอบให้ทำงานวิชาการ/รายงาน/โครงการ (Project -based Learning)

14) การบริหารงานแบบ Lean และ Agile พัฒนาโดยการฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

15) การบริหารเชิงกลยุทธ์ พัฒนาโดยการฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และ การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Supervision)

16) การสร้างเครือข่าย พัฒนาโดยการสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminar) หรือ การประชุมเชิงวิชาการ (Conference)

17) การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง พัฒนาโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ/กรณีศึกษา (Case Study Workshop) และ การศึกษาดูงาน (Field Trip Study)

18) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม พัฒนาโดยการสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/ Supervision) และ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle)

รายการกิจกรรมการพัฒนาข้างต้น ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องมีข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อนำไปวางแผนจัดกิจกรรมตามที่เห็นสมควรต่อไป

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

โดยที่ความสามารถสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร และเป็นส่วนในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของสถาบัน ด้วยเหตุนี้ในแต่ละปีจึงควรมีการประเมินผลว่ากิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่จัดไปแล้วนั้น ได้บรรลุเป้าหมายความสามารถสมรรถนะมากน้อยเพียงใด หรืออีกนัยหนึ่งควรมีการประเมินหาช่องว่างความสามารถสมรรถนะที่ยังไม่บรรลุตามเป้าหมาย เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนพัฒนาในปีต่อไป นอกจากนี้ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาองค์กร ควรกำหนดการบรรลุเป้าหมายความสามารถสมรรถนะเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรด้วย

งานวิจัยฉบับนี้ ช่วยตอบโจทย์การพัฒนาบุคลากรของคณะบริหารธุรกิจ เนื่องจากมีการเก็บข้อมูลจากบุคลากรโดยตรง ส่งผลให้คณะมีกรอบความสามารถสมรรถนะที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานท่ามการสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง ผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลการวิจัยต่อผู้บริหารคณะ เพื่อใช้ประกอบการวางแผนและจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนาบุคลากรของคณะบริหารธุรกิจต่อไป

5.2.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากการศึกษาพบว่า สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์มีการจัดทำชุดความสามารถสมรรถนะสำหรับบุคลากรในด้านความสามารถสมรรถนะหลัก ความสามารถสมรรถนะตามตำแหน่ง และความสามารถสมรรถนะการบริหาร อย่างไรก็ตามการมีชุดความสามารถเปรียบได้กับการมีเสื้อยูนิฟอร์มที่ให้กับบุคลากรสวมใส่ทั้งหน่วยงาน ซึ่งมีความจำเป็นและทำให้เกิดมาตรฐานการแสดงออกตามที่หน่วยงานต้องการ แต่การปฏิบัติงานจริงในแต่ละหน้าที่ก็สามารถเพิ่มชุดฟอร์มให้เหมาะสมและเพื่อให้ตอบโจทย์การทำงานในระดับพื้นที่ ซึ่งคณะบริหารธุรกิจเปรียบเป็นพื้นที่ปฏิบัติงานที่มีหลักสูตรและโครงการเป็นจำนวนมาก อาจจำเป็นต้องมีระดับความสามารถสมรรถนะเสริมเข้าไปจากกลุ่มความสามารถสมรรถนะที่สถาบันมีอยู่แล้ว ซึ่งผลการวิจัยพบว่ามีความสามารถสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มเติมประกอบด้วย ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก และการบริหารงานแบบ Lean และ Agile รวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การแก้ปัญหาความขัดแย้ง และความสามารถในการสื่อสารภาษาต่างประเทศ โดยที่ความสามารถสมรรถนะเหล่านี้อาจไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานของคณะอื่น แต่มีความเหมาะสมกับคณะบริหารธุรกิจ เป็นต้น และจากการพัฒนาเครื่องมือการสำรวจบนโปรแกรม Microsoft Excel โดยให้กลุ่มเป้าหมายทำการกำหนดงานหลักที่

ต้องทำหรืออยู่ในความรับผิดชอบ จากนั้นจึงทำการประเมินการรับรู้ระดับความสำคัญของความสามารถสมรรถนะที่มีต่องานที่ต้องทำ และเชื่อมโยงข้อมูลไปถึงระยะเวลาที่ต้องการพัฒนาให้มีความสามารถสมรรถนะดังกล่าว ทำให้เห็นช่องทางในการสื่อสารสร้างความเข้าใจในความมุ่งหวังของสถาบันที่มีต่อบุคลากร ขณะเดียวกันการสอบถามเกี่ยวกับความสามารถสมรรถนะที่เพิ่มเติมในระดับคณะและมีการวิธิการพัฒนาความสามารถสมรรถนะในแต่ละรายการ ก็เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับคณะบริหารธุรกิจในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับความต้องการในการทำงาน และเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จ จะต้องได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือจากทุกระดับที่เกี่ยวข้อง

5.2.3 ข้อเสนอแนะในภาพรวม

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาความสามารถสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานเลขานุการคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สำหรับการนำไปปฏิบัติจริงควรจะต้องมีการพิจารณาให้รอบด้านเพื่อให้การพัฒนาสามารถตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ของสถาบัน ที่เริ่มต้นจากการที่สถาบันกำหนดความสามารถสมรรถนะที่บุคลากรพึงมี ส่งต่อไปให้คณะนำไปวิเคราะห์หรือสำรวจคลังสมรรถนะของบุคลากรว่ามีอยู่หรือไม่ ในระดับมากน้อยเพียงใด โดยขั้นตอนดังกล่าวส่งผลให้การจัดทำแนวทางและแผนพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจน เป็นรูปธรรม สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และประการสำคัญทำให้แผนการพัฒนาบุคลากรในระดับคณะมีความสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาความสามารถสมรรถนะของสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.4 แนวทางการวิจัยในอนาคต

งานศึกษาวิจัยนี้ทำให้คณะบริหารธุรกิจ ได้มีข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ความสำคัญและความต้องการพัฒนาของผู้ปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานที่และทำให้คณะสามารถวางแผนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรได้อย่างแม่นยำ รวมถึงทำให้การใช้ทรัพยากรการพัฒนามีความคุ้มค่าสมประโยชน์ โดยที่บุคลากรของคณะบริหารธุรกิจมีภาระงานที่ต้องรองรับการจัดการศึกษาเป็นจำนวน 12 โครงการ และมีจำนวนนักศึกษาหมุนเวียนประมาณเกือบหนึ่งพันคนในแต่ละภาคการศึกษา ทำให้บุคลากรทุกกลุ่มงานจำเป็นต้องมีความสามารถสมรรถนะที่พร้อมในการทำงานเพื่อรองรับภารกิจของคณะ ความคาดหวังของนักศึกษา และการทำงานของคณาจารย์ ดังนั้น จึงเป็นการเหมาะสมที่คณะบริหารธุรกิจจะมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความสามารถที่พึงมีของบุคลากร เพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ ที่พร้อมในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

การศึกษาวิจัยนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้รับทราบมุมมองการรับรู้และความคิดเห็นของบุคลากรคณะ อันเป็นประสบการณ์ภาคสนามที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ซึ่งคณะหรือหน่วยงานอื่นๆ สามารถ

ทำการศึกษาความสามารถสมรรถนะที่เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงานได้เช่นกัน นอกจากนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการศึกษาในลักษณะนี้เอง ก็เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประโยชน์ต่อทั้งตัวผู้วิจัยและต่อองค์กรที่ทำการศึกษา กล่าวคือ ช่วยเพิ่มพูนทักษะการคิดวิเคราะห์ การใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล การเขียนรายงาน ฯลฯ โดยความรู้และทักษะที่เกิดขึ้นนี้ ผู้วิจัยพร้อมจะส่งต่อหรือแบ่งปันความรู้ชุดนี้ไปยังบุคลากรที่สนใจจะทำการศึกษาในอนาคตด้วยความยินดีเป็นอย่างยิ่ง

บรรณานุกรม

- กัญจนวลัย นนทแก้ว. (2546). ศึกษาเรื่องการบริหารและพัฒนาขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา : โรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- จักรกฤษณ์ จันทะคุณ. (2565). ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีความหมายแตกต่างกัน. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/321886>.
- จิตรลดา ศรีบุญเรือง. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- จิรประภา อัครบวร. (2549). สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์ (1996).
- จิราภรณ์ โชติพิทักษ์กุล. (2546). สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขที่เข้ารับการศึกษาคือ ในหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์เทียบเท่าปริญญาตรี (ต่อเนื่อง 2 ปี) ภาคพิเศษ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครลำปาง (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ไชยดี ยะยี่ริ. (2562). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานพัฒนาชุมชน ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา.
- จิตติรัตน์ ชะเอม. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (รายงานการวิจัย). เพชรบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- ณัฐนันท์ สุขลิ้ม. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดราชการส่วนภูมิภาคประจำจังหวัดตรัง (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.
- ดนัย เทียนพุฒ. (2546). การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: นาโถดำ.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2546). Competency-based human resource management. วารสารการบริหารคน, 21(1), 11-18.
- เทียน ทองแก้ว. (2559). สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ. สืบค้นจาก : <http://www.competency.mju.ac.th/doc/22141.doc>.

- ธีรพจน์ ภูริโสภณ. (2549). *สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- นันทยา สร้อยพยอม. (2554). *แนวทางพัฒนาสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, กำแพงเพชร.
- นวนจันทร์ หัสตง. (2563). *ภาวะผู้ตามกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์* (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นิมนวน ทองแสน. (2557). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน กลุ่มธุรกิจผลิตเครื่องสำอาง ในเขตจังหวัดปทุมธานี* (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- เบญญาภา เอกวัตร และพิษณุ เฉลิมวัฒน์. (2555). *การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, เพชรบุรี.
- ประพัศกร มิ่งมิตร. (2560). *บทความทางด้าน HR และเรื่องสาระในการทำงาน*. สืบค้นจาก <http://www.ThaiHrCenter.com>, www.YesTestMe.com
- ปรเมศวร์ จิตรมาตร. (2562). *การปรับปรุงกระบวนการประเมินสมรรถนะบุคลากรประจำรอบประเมินในระบบ HRIS* (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปิยะดา พิศาลบุตร และคณะ. (2559). *แนวทางการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การด้านการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์*. *Veridian E-Journal Silpakorn*, 9(1), 1315-1326.
- เปรม สุวรรณภู. (2555). *สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาอุดรพนม จังหวัดนครพนม* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนครพนม, นครพนม.
- พชรวิทย์ จันทศิริศิริ. (2554). *การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พระมหาคณาธิป จันทร์สง่า. (2561). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเขตลัมพินวงค์* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพฯ.
- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. (2565). *เคล็ดไม่ลับ งานได้ผล คนเป็นสุข : หนังสือชุดห้องสมุดคนใต้ต้นไม้ เล่ม 5: รวมเทคนิคการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: มม.ป.ท.

- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 เฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554*. กรุงเทพฯ: บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน).
- ราชบัณฑิตยสภา. (2562). *ทำไมจึงต้องสร้างความฉลาดรู้: ศึกษาจากปรากฏการณ์และทำนายนาคต*. กรุงเทพฯ: สำนักธรรมศาสตร์และการเมือง.
- วรางค์ศิริ ทรงศีล. (2550). *การกำหนดขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของ บุคลากร : กรณีศึกษา บริษัท เอ็น เอส เค แบร์ริงส์ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต)*. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- วิชาญ ม่วงใหม่. (2559-2560). *ศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบัณฑิตแรงงาน ในพื้นที่จังหวัด ชัยแดนภาคใต้*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- วีรศรุต สว่างค์. (2563). *ประสิทธิภาพการบริหารงานตามมาตรฐาน ISO 9001: 2015 ใน บริษัท โลอัน ไทร์ส (ประเทศไทย) จำกัด. วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 3(1), 21-28.
- ศุภมิตร พินิจการ. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี กรมสรรพสามิต (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- สถาบันดำรงราชานุภาพ. (2553). *รายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการจากสถาบันดำรง ราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย*. กรุงเทพฯ: กระทรวงมหาดไทย.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (2560). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกร สถาบันบัณฑิตพัฒน บริหารศาสตร์ ระยะ 5 ปี ปีงบประมาณ 2560-2565*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒน บริหารศาสตร์.
- สมคิด บางโม. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- สมใจ ลักษณะ. (2552). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (พิมพ์ครั้งที่ 6)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนสุนันทา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. สืบค้นจาก <http://osc.go.th/veform/PDF/competency.pdf>.
- สิทธิชัย ธรรมเสนห์. (2561). *โมเดลการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานบริษัทเอกชนในนิคม อุตสาหกรรมเวลโกรว์ อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา. วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 10(2), 87-106.
- สิรินภา ทาระนัด. (2561). *การศึกษาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ในเขต พื้นที่อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัย ราชภัฏเชียงใหม่, เชียงใหม่.

- สิริวดี ชูเชิด. (2556). การศึกษาสภาพการบริหารงานกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- สุริรัตน์ คำชมภู. (2563). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่ กรุงเทพมหานคร 23 (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- อโณทัย จิระดา. (2552). รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับรูปแบบภาวะผู้ตามของครูที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงราย (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, เชียงราย.
- อนันท์ งามสะอาด. (2551). ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effective) ต่างกันอย่างไร. สืบค้นจาก http://www.sisat.ac.th/main/index.php?option=com_content&view=article&id=187.
- อภิชัย จตุพรวาท. (2557). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติ จังหวัดนครสวรรค์ (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ปทุมธานี.
- อลงกรณ์ มีสุธา และสมิต สัจฉกร. (2539). การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวคิด หลักการ วิธีการ และกระบวนการ. กรุงเทพฯ: ดวงกมลสมัย.
- อัครเดช ไม้จันทร์. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมติดตั้งเครื่องจักรสายการผลิตในจังหวัดสงขลา (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- อัญญา นิมสุข. (2562). การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน ด้วยแนวคิดลีน (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อุษาวดี บุญรอด. (2554). การพัฒนาสมรรถนะพนักงานสินเชื่อธนาคารกรุงไทย สังกัดสำนักงานเขตกำแพงเพชร (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*, 72(4), 122-128.
- Human Excellence. (2565). ระบบคุณภาพ ไอเอสโอ 9001 เวอร์ชัน 2015. สืบค้นจาก <http://huexonline.com/knowledge/28/219/>
- McClelland, D. C. (1970). Testing for competence rather than for Intelligence, *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

- McLagan, P. A. (1997). Competencies: The next generation. *Training & Development*, 51(5), 40-48.
- Millet, J. D. (1954). *Management in the public service*. New York: McGraw-Hill.
- Peterson, E., & Plowman, G. E. (1953). *Business organization and management*. (3rd ed.). New York: Irwin.
- Ryan, T. A., & Smith, P. C. (1954). *Principles of industrial psychology*. New York: The Ronald Press.
- Simon, H. A. (1960). *The new science of management decision*. New York: Harper & Brothers
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competency at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.

ภาคผนวก

แบบสำรวจ

แบบสำรวจ
หัวหน้าสำนักงานเลขานุการ

ชื่อ									
กลุ่มงาน									
ตำแหน่งงาน									
ระดับ	หัวหน้าสำนักงาน								
Key Jobs & Competency		Key Job 1	Key Job 2	Key Job 3	Key Job 4	Risk event 1	Risk event 2	Risk event 3	Risk event 4
1	การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล								
2	การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน								
3	การรับผิดชอบต่อสังคม								
4	การมีระเบียบวินัย								
5	การเปิดใจมีส่วนร่วม								
6	คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน								
7	ความเชี่ยวชาญในงาน								
8	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ								
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ								
10	เพิ่มเติมคณะบธ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)								
11	เพิ่มเติมคณะบธ การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)								
12	เพิ่มเติมคณะบธ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)								
13	เพิ่มเติมคณะบธ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile								
	ท่านสามารถเพิ่มเติมได้.....								
14	การบริหารเชิงกลยุทธ์								
15	การสร้างเครือข่าย								
16	การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง								
17	การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม								

ระดับ ข้าราชการพิเศษ (หัวหน้าสำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ)

[illegible]

แบบสำรวจ

ระดับชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน

ชื่อ									
กลุ่มงาน									
ตำแหน่งงาน									
ระดับ	ชำนาญการพิเศษ (รักษาการในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน)								
Key Jobs & Competency		Key Job 1	Key Job 2	Key Job 3	Key Job 4	Risk event 1	Risk event 2	Risk event 3	Risk event 4
1	การพัฒนาคณะเพื่อการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล								
2	การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน								
3	การรับผิดชอบต่อสังคม								
4	การมีระเบียบวินัย								
5	การเปิดใจมีส่วนร่วม								
6	คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน								
7	ความเชี่ยวชาญในงาน								
8	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ								
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ								
10	การวิจัย								
11	เพิ่มเติมคณะบร ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)								
12	เพิ่มเติมคณะบร การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)								
13	เพิ่มเติมคณะบร การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)								
14	เพิ่มเติมคณะบร การบริหารงานแบบ Lean และ Agile								
	ท่านสามารถเพิ่มเติมได้.....								
15	การบริหารเชิงกลยุทธ์								
16	การสร้างเครือข่าย								
17	การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง								
18	การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม								

ระดับชำนาญการพิเศษ (รักษาการในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน)

[illegible]

แบบสำรวจ
ระดับชำนาญการ (หัวหน้ากลุ่มงาน)

ชื่อ									
กลุ่มงาน									
ตำแหน่งงาน									
ระดับ	ชำนาญการ (หัวหน้ากลุ่มงาน)								
Key Jobs & Competency		Key Job 1	Key Job 2	Key Job 3	Key Job 4	Risk event 1	Risk event 2	Risk event 3	Risk event 4
1	การพัฒนตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล								
2	การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน								
3	การรับผิดชอบต่อสังคม								
4	การมีระเบียบวินัย								
5	การเปิดใจมีส่วนร่วม								
6	คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน								
7	ความเชี่ยวชาญในงาน								
8	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ								
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ								
10	เพิ่มเติมคณะบธ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)								
11	เพิ่มเติมคณะบธ การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)								
12	เพิ่มเติมคณะบธ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)								
13	เพิ่มเติมคณะบธ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile								
	ท่านสามารถเพิ่มเติมได้.....								
14	การบริหารเชิงกลยุทธ์								
15	การสร้างเครือข่าย								
16	การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง								
17	การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม								

ระดับชำนาญการ (หัวหน้ากลุ่มงาน)

[illegible]

แบบสำรวจ
ระดับปฏิบัติการ ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน

ชื่อ									
กลุ่มงาน									
ตำแหน่งงาน									
ระดับ	ปฏิบัติการ (ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน)								
Key Jobs & Competency		Key Job 1	Key Job 2	Key Job 3	Key Job 4	Risk event 1	Risk event 2	Risk event 3	Risk event 4
1	การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล								
2	การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน								
3	การรับผิดชอบต่อสังคม								
4	การมีระเบียบวินัย								
5	การเปิดใจมีส่วนร่วม								
6	คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน								
7	ความเชี่ยวชาญในงาน								
8	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ								
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ								
10	เพิ่มเติมคณะบธ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)								
11	เพิ่มเติมคณะบธ การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)								
12	เพิ่มเติมคณะบธ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)								
13	เพิ่มเติมคณะบธ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile								
	ท่านสามารถเพิ่มเติมได้.....								
14	การบริหารเชิงกลยุทธ์								
15	การสร้างเครือข่าย								
16	การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง								
17	การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม								

ระดับ ปฏิบัติการ (ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน)

[illegible]

แบบสำรวจ
ระดับปฏิบัติการ

ชื่อ									
กลุ่มงาน									
ตำแหน่งงาน									
ระดับ	ปฏิบัติการ								
Key Jobs & Competency		Key Job 1	Key Job 2	Key Job 3	Key Job 4	Risk event 1	Risk event 2	Risk event 3	Risk event 4
1	การพัฒนตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล								
2	การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน								
3	การรับผิดชอบต่อสังคม								
4	การมีระเบียบวินัย								
5	การเปิดใจมีส่วนร่วม								
6	คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน								
7	ความเชี่ยวชาญในงาน								
8	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ								
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ								
10	การให้บริการที่เป็นเลิศ								
11	เพิ่มเติมคณะบธ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)								
12	เพิ่มเติมคณะบธ การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)								
13	เพิ่มเติมคณะบธ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)								
14	เพิ่มเติมคณะบธ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile								
	ท่านสามารถเพิ่มเติมได้.....								

ตำแหน่ง.....

[illegible]

แบบสำรวจ
ระดับปฏิบัติงาน

ชื่อ									
กลุ่มงาน									
ตำแหน่งงาน									
ระดับ	ปฏิบัติงาน								
Key Jobs & Competency		Key Job 1	Key Job 2	Key Job 3	Key Job 4	Risk event 1	Risk event 2	Risk event 3	Risk event 4
1	การพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล								
2	การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน								
3	การรับผิดชอบต่อสังคม								
4	การมีระเบียบวินัย								
5	การเปิดใจมีส่วนร่วม								
6	คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน								
7	ความเชี่ยวชาญในงาน								
8	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ								
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ								
10	การให้บริการที่เป็นเลิศ								
11	เพิ่มเติมคณะบธ ความรู้ด้านบริหารธุรกิจพื้นฐาน (Business Acumen)								
12	เพิ่มเติมคณะบธ การจัดการระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Mining)								
13	เพิ่มเติมคณะบธ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ทางเลือก (Design Thinking)								
14	เพิ่มเติมคณะบธ การบริหารงานแบบ Lean และ Agile								

ระดับ ปฏิบัติงาน

[illegible]

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	นางสาววันเพ็ญ ตระกูลศีลธรรม
ประวัติการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ การศึกษบัณฑิต (ธุรกิจศึกษา – การบัญชี) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานการเงินและพัสดุ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
สถานที่ทำงาน	คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 148 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240