

## การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ COMPETENCY DEVELOPMENT OF STATE UNIVERSITY STAFF

อัจฉรา หล่อตระกูล\*  
Achara Lortakul\*

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ (1) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาอุปสรรคของสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ ในปัจจุบัน (2) เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักพุทธธรรม สำหรับการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ (3) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นการวิจัยแบบผสานวิธีคือ ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ในเชิงคุณภาพ ศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่เป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 15 ราย และใช้การวิเคราะห์แบบอุปนัย ในเชิงปริมาณเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 500 คน ซึ่งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนาและสถิติอนุมาน

### ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาสภาพและปัญหาอุปสรรคของสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ ในปัจจุบันพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ มีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องของเวลา เนื่องจากภารกิจหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน ประกอบไปด้วย งานสอน งานวิจัย งานบริการวิชาการ งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งได้รับมอบหมายภาระงานมาจากผู้บังคับบัญชา จึงทำให้ไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง หรือเข้ารับการพัฒนา และจากแบบสอบถามพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐพบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี และการทำงานเป็นทีม ด้านที่มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยมีปัญหาที่น้อยที่สุด คือ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม

2. ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักพุทธธรรม สำหรับการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและจากความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสม เพราะจะทำให้ผู้รับการพัฒนา ได้เรียนรู้จากการฟังและการปฏิบัติจริงอย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้การฝึกอบรมยังเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะให้แก่ผู้เข้ารับ

\* Doctor of Philosophy Program in Public administration, Faculty of Social Sciences, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

การอบรมเพื่อการพัฒนาตนเอง นำไปเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตน ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และระดับความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัย ตามหลักไตรสิกขา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ มีระดับความคิดเห็นในทุกด้านอยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ว่า หลักไตรสิกขาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้เป็นผู้ที่พร้อมทั้งด้านศีล สมาธิ และปัญญา โดยการนำคำสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นหลักคิด เพื่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยที่เข้ารับการพัฒนาด้วยหลักไตรสิกขานี้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีความเจริญเติบโตทั้งทางด้านพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวบ่งชี้การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยพบว่า ในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐตามหลักไตรสิกขานี้ ตัวบ่งชี้ในการพัฒนาทุกตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ข้อมูลเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า การพัฒนาสมรรถนะด้วยไตรสิกขานั้นจะมีอิทธิพลต่อตัวแปรการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมากที่สุด รองลงมาคือ ตัวแปรการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม การบริการที่ดี และการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ 3. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน มีส่วนประกอบ 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 สมรรถนะหลัก 5 ด้าน ส่วนที่ 2 คือหลักพุทธธรรมไตรสิกขา ส่วนที่ 3 หลักการของรูปแบบ และส่วนที่ 4 กระบวนการพัฒนาซึ่งรูปแบบที่นำเสนอในงานวิจัยนี้คือ การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยด้วยไตรสิกขา

**คำสำคัญ:** การพัฒนาสมรรถนะ, พนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ, ไตรสิกขา

#### ABSTRACT

Objectives of this research were of 3: 1 ) to study the natures and problems of the competency of the state university staff, ( 2 ) to study the theories, concepts and principle of Buddhism in order to develop the competence of the state university staff, (3) to present a model of competency development of state university staff.

The methodology of this research was mixed methods between qualitative and quantitative methods. The qualitative method studied from relevant documents and in-depth interviews of 15 key informants, (executive directors of the state university, human resources managers and university staff). Data were analyzed by inductive analysis. The quantitative method collected data with

questionnaires from 500 samples who were the state university staff, and analyzed data by using descriptive and inferential statistics.

Findings were as follows:

1. The part of nature of state university staff were found that (from in-depth interviews with 15 key informants) the competency development of state university staff had problems in term of time, due to teaching load, research, academic services and promotion of Thai art & culture. Then they had no time to develop themselves or to be developed. And the results of questionnaires from state university staff, in the whole picture, their opinions were in moderate level. Most of them focused on achievement motivation, service mind and teamwork. Integrity had least problem.

2. Results from studying the theories and Buddhist theories for developing competency of state university staff (from in-depth interviews with 15 key informants and state university staff opinions) was found that the appropriate model of development was training (workshop) because the training was the process to increase knowledge and skill that will be useful in their work. They agreed in training with Tri-Sikkha, because Tri-Sikkha was the instrument and guideline to develop people to be perfect man with Sila Samathi and Panya. The state university staff who were trained with Tri-Sikkha will be good at work with behavior, mind and wisdom.

The confirmatory factor analysis of the competency development indicators found that all indicators had relationship and statistical significant. The factors had related each other and could analyze with elements. The analysis resulted in the model was compatible with data. The competency development with Tri-Sikkha would influence on expertise, achievement motivation, integrity, service mind and teamwork respectively.

3. The competency development of state university staff model was to develop 5 core competencies. The model consisted of 4 parts, core competency, Tri-sikkha, the principle of model and development process. And the model in this research is “The competency development of state university staff with Tri-Sikkha model”.

**Keywords:** Competency Development, State University Staff, Tri-Sikkha

## 1. บทนำ

ในอดีตมีการกำหนดให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการในสถาบันอุดมศึกษา มีสถานะเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา เมื่อ พ.ศ. 2507 ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 มีการกำหนดเกี่ยวกับพนักงานมหาวิทยาลัย อย่างเป็นทางการ และปัจจุบันในสถาบันอุดมศึกษาไม่มีการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาแล้ว โดยสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ จะใช้การบรรจุและแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยทดแทนอัตราข้าราชการเดิม ซึ่งพนักงานมหาวิทยาลัย มีสิทธิที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ และตำแหน่งผู้บริหารเช่นเดียวกับข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 หมวดที่ 1 บททั่วไป มาตราที่ 7 กล่าวถึงการให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาการ เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง และยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้ การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอนการวิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู รวมทั้งเป็นสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีพันธกิจในการสร้างเสริมโอกาสในการศึกษา ให้แก่ ประชาชนในท้องถิ่น สร้างระบบบริหารจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และมี ภาระหน้าที่ในการส่งเสริมการเป็นอุดมศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิ ปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล สร้างและพัฒนาองค์ความรู้ สร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่กับความคิด สร้างสำนึกในคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่นและชาติ ประสานความร่วมมือ ระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชนและองค์กรอื่นๆ เพื่อพัฒนาสังคมให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหาร จัดการ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (Manee Chinnarong, 2553)

กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่มีบุคลากรประเภท พนักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการ ซึ่งเป็น ตำแหน่งที่มาแทนอัตราข้าราชการ และอาจารย์ผู้สอนมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคน เพราะเป็นบุคคลที่จะทำให้จุดหมาย หลักการ โครงสร้างของหลักสูตรหรือจุดมุ่งหมายของการศึกษา ซึ่งเป็นนามธรรมเปลี่ยนแปลงเป็นรูปธรรม ดังนั้นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือคุณภาพของอาจารย์ผู้สอนและการพัฒนาอาจารย์ผู้สอนให้มีความรู้ความชำนาญเพิ่มพูนมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงสนใจทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งนี้สนใจศึกษาวิเคราะห์โดยการนำหลัก ไตรสิกขา มาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัย หลักไตรสิกขา เป็นหลักธรรมที่ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองในการทำงาน ประกอบด้วย 1. ศีล คือ ข้อปฏิบัติสำหรับอบรมทางด้าน ความประพฤติ 2.สมาธิ คือ จิตตสิกขา ข้อปฏิบัติสำหรับอบรมจิตให้เกิดสมาธิ 3.ปัญญา คือ ปัญญา สิกขา ข้อปฏิบัติสำหรับอบรมปัญญาให้รู้แจ้งตามความเป็นจริง

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาอุปสรรคของสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักพุทธธรรม สำหรับการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ

## 3. รูปแบบการวิจัย

เป็นการศึกษาวิจัยที่ผสมผสานระหว่าง การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันศึกษาปัจจัยและหลักพุทธธรรมที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการ
2. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎี รวมทั้งทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารและการสำรวจเบื้องต้นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการ
3. สรุปรูปแบบข้อมูลที่ได้จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมมาใช้พัฒนาแบบสอบถามสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้
4. ดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จาก 1-4 หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆกับสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัย
5. วิเคราะห์ข้อมูลหาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง โดยทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างและวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล
6. สรุปรูปแบบเชิงสาเหตุของตัวปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง นำเสนอโมเดลความสัมพันธ์ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์สรุปเป็นค่าอิทธิพลรวม อิทธิพลอ้อม ของปัจจัยทุกปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง

## 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อศึกษาข้อมูลสำคัญเชิงลึกจากผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งลักษณะการสัมภาษณ์เป็นแบบมีโครงสร้าง ที่ได้กำหนดประเด็นคำถามที่ใช้เป็นแนวทางเพื่อให้ได้แนวคิด ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบ

2. การวิจัยเชิงปริมาณเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม เพื่อศึกษาพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความคิดเห็นต่อสภาพและปัญหาอุปสรรคในปัจจุบันของการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัย

## 5. ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพและปัญหาอุปสรรคของสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐในปัจจุบันพบว่า มีปัญหา โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐมีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องของเวลา เนื่องจาก ภารกิจหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน ประกอบไปด้วย งานสอน งานวิจัย งานบริการวิชาการ งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งได้รับมอบหมายภาระงานมาจากผู้บังคับบัญชา จึงทำให้ไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง หรือเข้ารับการพัฒนา ระบบการพัฒนาของทางมหาวิทยาลัยที่ไม่ชัดเจนก็เป็นปัญหาอุปสรรคในการพัฒนา หรือในการจัดโครงการพัฒนาของมหาวิทยาลัยมิได้ทำอย่างต่อเนื่อง ไม่มีการติดตามผลหลังจากการพัฒนาทำให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาไม่ได้นำไปพัฒนาต่อยอด อาจเป็นเพราะผู้บริหารมิได้ให้ความสนใจอย่างจริงจังหรือเมื่อพัฒนาตนเองไปแล้วก็ไม่เห็นประโยชน์อย่างไร เพราะระบบผลตอบแทนมิได้สัมพันธ์กับสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนา และจากแบบสอบถามพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐพบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี และการทำงานเป็นทีม ด้านที่มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยมีปัญหาน้อยที่สุด คือ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม

2. ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักพุทธธรรม สำหรับการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและจากความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสม เพราะจะทำให้ผู้รับการพัฒนา ได้เรียนรู้จากการฟังและการปฏิบัติจริงอย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุด การจัดกิจกรรมเพื่อเป็นการเสริมทักษะในลักษณะเกม ทำให้ได้รับความรู้พร้อมๆ กับการผ่อนคลาย หรือเป็นไปในลักษณะการแสดงละครเวที หรือปาฐกถา เพราะทำให้ดึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวออกมาได้ชัดเจน ทั้งยังได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานอีกด้วย นอกจากนี้การฝึกอบรมยังเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมเพื่อการพัฒนาตนเอง นำไปเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตน การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการทำให้ได้ลงมือปฏิบัติจริง ยิ่งทำให้เข้าใจ หรือหากไม่เข้าใจก็สามารถซักถามหาคำตอบได้ทันที เป็นการพัฒนาที่ตรงเป้าหมายมากที่สุด ในส่วนของพนักงานมหาวิทยาลัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัย โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า เห็นด้วยในทุกด้านอยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และระดับความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัย ตามหลักไตรสิกขา อยู่ในระดับมาก ในทุกด้าน ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ว่า หลักไตรสิกขาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้เป็นผู้ที่พร้อมทั้งด้านศีล สมาธิ และปัญญา

โดยการนำคำสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นหลักคิด เพื่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยที่เข้ารับการพัฒนากับหลักไตรสิกขานี้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีความเจริญเติบโตทั้งทางด้านพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวบ่งชี้การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่า ในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐตามหลักไตรสิกขานี้ ตัวบ่งชี้ในการพัฒนาทุกตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.268 ถึง 0.832 และมีความสัมพันธ์เชิงบวก เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (identity matrix) ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ข้อมูลเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) ที่มีค่า 0.84 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.77 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.03 ซึ่งเข้าใกล้ 0 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์โมเดลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบคุณลักษณะของสมรรถนะกับการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐกับตัวแปรสังเกตได้ซึ่งเป็นตัวแปรบ่งชี้คุณลักษณะของสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 15 ตัว มีขนาดตั้งแต่ 0.43 ถึง 0.94 และมีระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ในขณะที่องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบไตรสิกขากับการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐพบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ตัว มีขนาดตั้งแต่ 0.25 ถึง 0.39 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พิจารณาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรพบว่า ตัวแปรการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ได้รับอิทธิพลทางตรงจากการพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือตัวแปรการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.72 ถึง 0.94 โดยตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์แบบมีทิศทางเดียวกัน คือมีค่าความสัมพันธ์เป็นบวก จากผลการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า การพัฒนาสมรรถนะด้วยไตรสิกขานี้จะมีอิทธิพลต่อตัวแปรการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมากที่สุด รองลงมาคือ ตัวแปรการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม การบริการที่ดี และการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ

3. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ในการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน มีส่วนประกอบ 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 สมรรถนะหลัก 5 ด้าน ส่วนที่ 2 คือหลักพุทธธรรมไตรสิกขา ส่วนที่ 3 หลักการของรูปแบบ และส่วนที่ 4 กระบวนการพัฒนา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสร้างรูปแบบจะต้องให้มีการกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรภายในรูปแบบ และลักษณะความสัมพันธ์ ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรนั้น แล้วคัดเลือกองค์ประกอบย่อย หรือตัวแปรที่สำคัญประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบ ซึ่งรูปแบบที่นำเสนอในงานวิจัยนี้คือ การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยด้วยไตรสิกขา

## 6. อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาสภาพและปัญหาอุปสรรคของสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐในปัจจุบันพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐมีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องของเวลา เนื่องจาก ภารกิจหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยในปัจจุบันประกอบไปด้วย งานสอน งานวิจัย งานบริการวิชาการ งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งได้รับมอบหมายภาระงานมาจากผู้บังคับบัญชา จึงทำให้ไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง หรือเข้ารับการพัฒนา หรือเมื่อพัฒนาตนเองไปแล้วก็ไม่เห็นประโยชน์อย่างไร เพราะระบบผลตอบแทนมิได้สัมพันธ์กับสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับ Ledford, E.Gerald.& Heneman, L. Robert. (1998 : 103-121) ศึกษาพบว่า บทเรียนเพื่อการศึกษาจากประสบการณ์ในหน่วยงานภาคเอกชนครั้งนี้ สรุปได้ว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเชื่อมโยงการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ โดยจะต้องวัดสมรรถนะให้เป็นในลักษณะพฤติกรรมที่สามารถวัดและสังเกตได้ จำเป็นต้องผสมผสานสมรรถนะให้อยู่ในระยะของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการบุคลากรและการพัฒนาบุคลากรเพื่อชดเชยในส่วนที่ขาด อันนำไปสู่ผลผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น และจากแบบสอบถามพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐพบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี และการทำงานเป็นทีม ด้านที่มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยมีปัญหาน้อยที่สุด คือ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม สอดคล้องกับ Nantaka Vareenin (2557) ที่พบว่า สภาพปัจจุบันครูมีสมรรถนะการจัดการเรียนรู้โดยรวมระดับปานกลาง มีปัญหาอยู่ในระดับมาก และมีความต้องการในการพัฒนาระดับมาก และสอดคล้องกับ Maneerat Chatutai (2550) ที่พบว่า ช่องว่างระหว่างความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะกับสมรรถนะที่มีอยู่ตามกรอบสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การบริหารจัดการระบบสารสนเทศ การบริการที่ดี จรรยาบรรณวิชาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์จริยธรรม การสืบเสาะหาข้อมูล ความถูกต้องของงาน การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความเข้าใจผู้อื่น การมุ่งเน้นที่คุณภาพ และความร่วมแรงร่วมใจ และในการทำงานควรมีการเพิ่มศักยภาพของตัวเอง เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน ดังนั้นจึงควรมีการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยเพราะนอกจากเป็นการเพิ่มพูนศักยภาพของตนเองแล้วยังเป็นการเพิ่มศักยภาพขององค์กรอีกด้วย การพัฒนาทำให้จิตใจสูงขึ้น ประพฤติปฏิบัติตนได้ถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักคุณธรรม จริยธรรม และวิชาชีพ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ และมีวินัยในตนเอง สอดคล้องกับการศึกษาของ กรพินธุ์ โอบารเสถียรกุล และคณะ ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพกับผลการดำเนินงานขององค์กร : กรณีศึกษา กลุ่มอุตสาหกรรม ชิ้นส่วนรถยนต์ ผลการศึกษาพบว่า แนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR practices) มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งวัดผลจาก ผลตอบแทนสุทธิจากสินทรัพย์รวม (ROA) การรับรู้ของพนักงานต่อผลลัพธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR outcomes) มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งวัดผลจาก ผลตอบแทนสุทธิจากสินทรัพย์รวม (ROA) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มี

ประสิทธิภาพที่ประกอบด้วย แนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR practices) และผลลัพธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR outcomes) มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งวัดผลจาก ผลตอบแทนสุทธิจากสินทรัพย์รวม (ROA)

1. ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักพุทธธรรม สำหรับการพัฒนาสมรรถนะของ พนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและจากความคิดเห็นของพนักงาน มหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสม เพราะจะทำให้ผู้รับการพัฒนา ได้เรียนรู้จากการฟังและการปฏิบัติจริงอย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุด และยังเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมเพื่อการพัฒนาตนเอง นำไปเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตน สอดคล้องกับ “แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรม อย่างเป็นระบบ” ของ Goldstein (1993) ซึ่งเป็นแนวคิดการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ (a systematic approach to training) นี้อยู่บนแนวคิดแบบระบบ (the system approach) คือ ระบบของการฝึกอบรมเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งขององค์กร และมีปฏิสัมพันธ์ (interaction) กับระบบอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น นโยบายขององค์กรในด้านการคัดเลือกบุคลากรหรือการจัดการ ย่อมมีอิทธิพลอย่างมากต่อการจัดการฝึกอบรมและสอดคล้องกับ Sataporn Pisarnbut and Yongyut Ketsakorn (2549 : 9 – 10) ที่ว่า การพัฒนาบุคคลเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถตลอดจนการอุทิศตัว บุคลิกภาพและการปรับตัว และการคิดริเริ่มของบุคคลใน องค์กรผ่านกระบวนการของการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา ซึ่งองค์กรเป็นผู้จัดดำเนินการ ให้หรือโดยบุคลากรดำเนินการเองเพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพ และการทำงาน เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วสามารถวัดผลงานหรือความประพฤติดของบุคลากรใน องค์กรได้ว่ามีความเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่องค์กรต้องการหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับที่จะเข้า สู่กระบวนการของการพัฒนาบุคคลเช่นนี้ต่อไปภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของ องค์กรได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ตลอดจนบรรยากาศในการทำงาน การเปิดโอกาสให้ได้รับการพัฒนาขององค์กรซึ่งจะมีความสัมพันธ์ ที่เกี่ยวข้องกับระบบอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรต่อไป และสอดคล้องกับรูปแบบของการ พัฒนาสมรรถนะของ Sparks, D. & Loucks -Horsley, S. (1989 : 40-57) ที่ว่ารูปแบบการ ฝึกอบรม (Training Model) เป็นรูปแบบที่ใช้กันมาจนถือเป็นปกติที่ทุกคนต่างมีประสบการณ์ ซึ่งการ ฝึกอบรมนี้ อาจเป็นการนำเสนอและการอภิปรายผลงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การสาธิต บทบาทสมมุติ การจำลองสถานการณ์ หรือการสอนระดับจุลภาค เป็นต้น และนอกจากนี้ยังมี รูปแบบการศึกษาดูงาน ที่เป็นการพัฒนาอีกวิธีหนึ่ง ที่ทำให้ได้เห็นของจริง ได้สัมผัสของจริง มิใช่ สิ่งที่เป็นเพียงตัวหนังสือ ทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เป็นการเพิ่มทักษะ ประสบการณ์และ การเรียนรู้จากผู้อื่น เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งยังเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แนวคิดทำให้เกิด การพัฒนาได้โดยตรง เป็นวิธีการพัฒนาที่ทำให้เห็นเทคนิค รูปแบบ วิธีการปฏิบัติงาน ที่สามารถ นำเอาความรู้นั้นๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของตนเองด้วย รวมถึงการ ให้คำปรึกษา ในส่วนของพนักงานมหาวิทยาลัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัย

ของรัฐที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัย โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก และจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวบ่งชี้การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่า ในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐตามหลักไตรสิกขานี้ ตัวบ่งชี้ในการพัฒนาทุกตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ และมีความสัมพันธ์เชิงบวก ข้อมูลเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์โมเดลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบคุณลักษณะของสมรรถนะกับการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐกับตัวแปรสังเกตได้ซึ่งเป็นตัวแปรบ่งชี้คุณลักษณะของสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่าองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบไตรสิกขากับการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พิจารณาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรพบว่า ตัวแปรการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ได้รับอิทธิพลทางตรงจากการพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือตัวแปรการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรการบริการที่ดี ในขณะที่ตัวแปรการบริการที่ดี ได้รับอิทธิพลทางตรงจากการพัฒนา และตัวแปรการทำงานเป็นทีม ได้รับอิทธิพลทางตรงจากการพัฒนา การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและการบริการที่ดี โดยตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์แบบมีทิศทางเดียวกัน คือมีค่าความสัมพันธ์เป็นบวก จากผลการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า การพัฒนาสมรรถนะด้วยไตรสิกขานั้นจะมีอิทธิพลต่อตัวแปรการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมากที่สุด รองลงมาคือตัวแปรการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม การบริการที่ดี และการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ สอดคล้องกับ อังศิรินทร์ อินทรกำแหง และทัศนาก ทองภักดี ศึกษา เรื่อง การพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า สมรรถนะทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีผลทางตรง และผลทางอ้อมโดยส่งผ่านสมรรถนะด้านบริการวิชาการ ส่งผลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ ทั้งนี้ รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นผู้นำทางวิชาการตามสมมติฐานนั้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นของอาจารย์ทั้ง 3 กลุ่มตัวอย่างอยู่ในเกณฑ์ดีมาก โดยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนี้สามารถอธิบาย ค่าความแปรปรวนของความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชนและในกำกับของรัฐ ได้ร้อยละ 69.0, 83.0 และ 85.0 ตามลำดับ และรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อยู่ในเกณฑ์ดีที่สุดเมื่อเทียบกับกลุ่มตัวอย่างที่ 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ และกลุ่มตัวอย่างที่ 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน ด้วยค่า ไค - สแควร์ = 24.50, P-value=0.953, df = 39, GFI = 0.98, AGFI = 0.94, RMR = 0.017 และ RMSEA = 0.000

1. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน มีส่วนประกอบ 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 สมรรถนะหลัก 5 ด้าน ส่วนที่ 2 คือหลักพุทธธรรมไตรสิกขา ส่วนที่ 3 หลักการของรูปแบบ และส่วนที่ 4 กระบวนการพัฒนา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสร้างรูปแบบจะต้องให้มีการกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรภายในรูปแบบ และลักษณะความสัมพันธ์ ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรนั้น แล้วคัดเลือกองค์ประกอบย่อย หรือตัวแปรที่สำคัญประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบ สอดคล้องกับ Boonchom Srisaard (2536 :104-106) ที่ว่าการสร้างรูปแบบหัวใจสำคัญอยู่ที่การเลือกเฟ้นองค์ประกอบในรูปแบบ (ตัวแปร หรือ กิจกรรม) เพื่อให้ได้แบบที่เหมาะสม ผู้วิจัยควรกำหนดหลักการในการพัฒนารูปแบบอย่างชัดเจน เช่นเป็นรูปแบบที่ไม่ซับซ้อนสามารถนำไปปฏิบัติได้ง่าย ตัวแปรในรูปแบบมีน้อยแต่สามารถอธิบายผลได้มาก สอดคล้องกับ Keeves (1988 : 560) ว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ดีนั้น ควรจะมีข้อกำหนด (requirement) 4 ประการ คือ 1. รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (structural relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องเนื่องกันแบบรวมๆ (associative relationship) 2. รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น สามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3. รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย 4. รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา ซึ่งรูปแบบที่นำเสนอในงานวิจัยนี้คือ การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยด้วยไตรสิกขา

## 7. ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัย สรุปข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ ตามหลักสมรรถนะหลัก 5 ด้านอันประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และการทำงานเป็นทีม ดังนี้

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐนับว่าเป็นเรื่องที่ต้องจัดทำ เพราะพนักงานมหาวิทยาลัยเป็นบุคลากรแบบใหม่ ที่จะมาแทนข้าราชการ ซึ่งในปัจจุบันแทบจะไม่เปิดรับบุคลากรประเภทข้าราชการ เมื่อพนักงานมหาวิทยาลัยเป็นบุคลากรสายพันธุ์ใหม่ ก็ควรได้รับการถ่ายทอด ทั้งวิชาการความรู้ คู่ไปกับจริยธรรม ซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐจะต้องให้ความสนใจหรือให้ความจริงจังในการจัดทำนโยบาย โครงการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรม

2) ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ และผู้ที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญกับการวางแผนงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐที่

มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายของมหาวิทยาลัยและจะต้องขยายผลจากการพัฒนาระดับนโยบายหรือผู้บริหารไปสู่บุคลากรที่ข้าราชการและพนักงานเจ้าหน้าที่ด้วย

3) ควรส่งเสริมให้มีการนำความรู้ จากที่บุคลากรได้รับการพัฒนามาประยุกต์ใช้แก้ปัญหการปฏิบัติงานจริง ภายในมหาวิทยาลัย เช่น จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร คัดเลือกหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนาให้เหมาะสม มีการเผยแพร่องค์ความรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ให้ความรู้ในการประชุมคณาจารย์ การสอนงานเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารมอบหมายโครงการให้ปฏิบัติ และนำผลที่ได้จากการประเมินผ่านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) มาใช้เป็นผลงานประกอบการพิจารณาความก้าวหน้าในสายงานของพนักงานมหาวิทยาลัย

4) การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐนั้น ควรมีโครงการเข้าค่ายคุณธรรม เสริมสร้างความเข้าใจหลักธรรมในพระพุทธศาสนาให้มากยิ่งขึ้น

#### **ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ**

1) ในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยจะต้องอาศัยการเรียนรู้ร่วมกัน ควรส่งเสริม สนับสนุนให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการสร้างระบบงาน กระบวนการทำงาน และเน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและมอบอำนาจให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ

2) การพัฒนาอาจทำได้หลายวิธี โดยควรส่งเสริมวิธีการพัฒนาหลากหลายวิธี เช่น การให้คำแนะนำ (Mentoring) หรือ การสอนงาน (Coaching) มาใช้ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรคัดเลือกผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน มีความรู้เชี่ยวชาญในงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถสอนและแนะนำงานให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัยที่เข้าใหม่เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงาน เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในเนื้องาน วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะการทำงานได้เร็วขึ้น จนนำไปสู่การมีทัศนคติที่ดี

3) ผู้บริหาร ควรจัดทำแบบประเมินสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยสำหรับบันทึกการพัฒนาบุคลากร การบันทึกข้อมูลการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ หรือบันทึกระดับการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นฐานข้อมูลที่จะใช้อ้างอิงในการวิจัย รวมถึงควรมีการติดตามและประเมินผลความคุ้มค่าของการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ

4) ควรมีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยให้เพิ่มขึ้น เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

5) ควรมีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมหาวิทยาลัยเกิดความต้องการในการพัฒนาตนเอง เช่น การพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน อย่างเหมาะสม และยุติธรรม โดยมีการพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ ความสำเร็จของงานที่เกิดจากความสามารถส่วนบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้มีความตื่นตัว

6) ควรจัดโครงการค่ายคุณธรรม อบรมเสริมสร้างความเข้าใจหลักธรรมในพระพุทธศาสนาให้มากยิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปศึกษาหาประสิทธิภาพ เพื่อให้การพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิผล
- 2) ควรนำการศึกษารูปแบบการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐจากการวิจัยนี้ ไปใช้ในในมหาวิทยาลัยของรัฐอื่นๆด้วย เพื่อศึกษาเปรียบเทียบว่ามีประสิทธิภาพหรือแตกต่างกันหรือไม่
- 3) ควรศึกษาการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐที่มุ่งเน้นในการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นหลักพุทธรธรรมหลักอื่น ๆ

### References

- Boonchom Srisaard. (2536). **Research on Measurement and Evaluation**. Bangkok: Siriviriya Printing.
- Hakdi Phosing. (2559). Factor Analysis of Prepare for Retirement Quality of Personnel of Rajabhat Maha Sarakham University. **Journal of MCU Social Science Review**, 5(3), 93 - 106.
- Keeves P.J. (1988). **Educational Research, Methodology and Measurement: An International Handbook**. Oxford: Pergamum Press.
- Manee Chinnarong. (2553). Effective Management of Faculty of Management of Rajabhat Universities (**Doctoral Dissertation**). Bangkok: Siam University.
- Maneerat Chatutai. (2550) . Study of Framework of Competency and The Need for Competency Development of Service Renders at Central Library, Chaokuntaharn Ladkrabang Institute of Technology (**Research Report**). Chon Buri: Burapa University.
- Nantaka Vareenin. (2557). Model of Learning Competency Development of Teachers in Schools Office of Kampangpet Elementary Educational Service Area 2 (**Doctoral Dissertation**). Nakornsawan: Rajabhat Nakornsawan University.
- Sataporn Pisarnbut and Yongyut Ketsakorn. (2549). **Personnel Development and Training**. Bangkok: BK Interprint.

