



วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร

MUT Journal of Business Administration

ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2556)

Volume 10 Number 2 (July – December 2013)

การประเมินสมรรถนะบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผล กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

The Competency Assessment of the Personnel Office of the Registrar A Case Study of King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang

สิริภักดิ์ สิริโห Siripak Siritho ^{1*}, วรากรณ์ มะลิวัลย์ Waraporn Maliwun ^{2**}

¹ Ph.D., คณบดีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร กรุงเทพมหานคร

² นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร กรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำคัญของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานด้านบริการนักศึกษา ของสำนักทะเบียนและประมวลผล สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักที่สำคัญ คือ ด้านการบริการที่ดี ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่สำคัญ คือ ด้านทักษะการจัดตารางเรียนและตารางสอบ ด้านทักษะการจัดการทุนการศึกษา และด้านทักษะการตรวจสอบการสำเร็จการศึกษา

คำสำคัญ: สมรรถนะหลัก, สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

* E-mail address: ssiritho4@gmail.com

** E-mail address: kmwarapo@hotmail.com

ABSTRACT

This research aims to examine the importance of core competency and functional competency. The study sample is the academic supporting staffs operating in part of student services, office of the Registrar, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang. Interviews, focus groups and questionnaires were employed as tools to collect data. The data analysis was used in this study based on percentage, mean and standard deviation. Results revealed that core competency consisting of good service, going together with accuracy and ethics, and teamwork. Furthermore, other results revealed that functional competency consisting of class schedule and proctor schedule skills, scholarship management skill and skill of checking for graduation.

Keywords: Core Competency, Functional Competency

บทนำ

ในการก้าวไปสู่ความสำเร็จของแต่ละองค์กรนั้น สิ่งที่มีความสำคัญที่สุดและถือเป็นปัจจัยหลักหรือที่เรียกได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญยิ่งเลยขององค์กรก็คือ “บุคลากร” เพราะในการบริหารงานขององค์กร “คน” ถือเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุดในองค์กร (Megginson, 2002) ทั้งนี้เพราะคนจะทำหน้าที่บริหารทรัพยากรอื่นๆ จนกลายเป็นผลผลิต ซึ่งอาจอยู่ในรูปของสินค้าหรือบริการก็ได้ ขึ้นอยู่กับประเภทและวัตถุประสงค์ขององค์กร และควมมีประสิทธิภาพของบุคลากรนั้นล้วนเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และมีส่วนช่วยผลักดันส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้ เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจและการเมืองในปัจจุบันที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน และมีการแข่งขันกันค่อนข้างสูงมากในทุกองค์กร ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้สามารถส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นองค์กรในภาครัฐหรือภาคธุรกิจก็ตาม ทำให้หลายๆ องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของตนเองให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้เกิดความอยู่รอด (สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, 2543) และเหนือสิ่งอื่นใดที่องค์กรควรคำนึงถึงมากที่สุดก็คือ “บุคลากร” ขององค์กรนั้น เพราะถ้าบุคลากรเหล่านี้อยู่รอด องค์กรก็จะอยู่รอดด้วยเช่นกัน เพราะทั้งบุคลากรและองค์กรต่างก็ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเหมือนสุภาษิตที่กล่าวไว้ว่า “น้ำพึ่งเรือ เสือพึ่งป่า”

แนวคิดเรื่องการพัฒนาบุคลากร จึงถือได้ว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน (เกสร และ ธารธร, 2554) เพื่อให้เกิดความก้าวหน้า กระตุ้นให้บุคลากรเกิดกำลังใจและส่งเสริมให้มีการแก้ไขหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายในการดำเนินการขององค์กรให้มีประสิทธิผลและเพื่อความอยู่รอดขององค์กรท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (เพ็ญศรี, 2537) ซึ่งในปัจจุบันมีหลาย ๆ องค์กรทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจต่างก็นำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) เข้ามาใช้ในเรื่องการพัฒนาบุคลากรในองค์กรกันอย่างแพร่หลายและหลาย ๆ องค์กรก็ประสบความสำเร็จได้ผลเป็นที่น่าพอใจ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

สำนักทะเบียนและประมวลผล ซึ่งเป็นหน่วยงานย่อยสังกัดในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงแม้ว่าจะเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเองก็ได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร จึงได้มีนโยบายในการนำแนวคิดสมรรถนะเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานตามที่หน่วยงานคาดหวัง อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีที่สุด สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่หน่วยงานได้วางไว้ โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะสามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารได้ทราบและนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผลที่ปฏิบัติงานด้านบริการนักศึกษา
2. เพื่อประเมินระดับสมรรถนะเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังและสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันของบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผลที่ปฏิบัติงานด้านบริการนักศึกษา

ประโยชน์ของการวิจัย

1. ได้เกณฑ์สมรรถนะประจำกลุ่มงาน เพื่อนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผลในอนาคต
2. ได้ทราบถึงลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานของบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผลที่ปฏิบัติงานด้านบริการนักศึกษา
3. ได้ทราบถึงระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันของบุคลากร ซึ่งข้อมูลเหล่านี้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะของบุคลากรตามแนวทางของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน และผลการศึกษาที่ได้นั้นสามารถนำไปจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรได้ตรงตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังอาจนำไปปรับเพื่อประยุกต์ใช้กับงานบริการด้านอื่นๆ ได้

การทบทวนวรรณกรรม

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 3 ด้าน คือ 1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 2. กรอบสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงานราชการและมาตรฐานของสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) 3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้สามารถสรุปสาระสำคัญของทั้ง 3 หัวข้อไว้ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

สำนักงาน ก.พ. (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) ได้ให้ความหมายคำว่าสมรรถนะ คือ ลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์การ ส่วนสัทัญญา (2548) ได้สรุปความหมายสมรรถนะ คือ องค์ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานหรือปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับธำรงศักดิ์ (2548) ได้สรุปความหมายสมรรถนะคือ ทักษะ องค์ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจหรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้ และ ปิยะชัย (2549) ได้ นิยามคำว่าสมรรถนะนั้นหมายถึง ทักษะ องค์ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมต่างๆ ที่บุคคลผู้นั้นแสดงออกและมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าจะสามารถทำงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้นๆ ได้

จากคำนิยามและความหมายของนักวิชาการหลายๆ ท่านเมื่อนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบร่วมกัน แล้วพบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะตามความคิดเห็นของ McClelland (1973) โดยจะต้องประกอบไปด้วย ด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) ซึ่งได้แก่ บทบาทหรือหน้าที่ที่บุคคลนั้นๆ ได้กระทำหรือแสดงออกมาในทางสังคม (Social Role) หรือแม้กระทั่งภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) หรืออุปนิสัย (Traits) ต่างๆ ตลอดจนรวมไปถึงแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) ซึ่งสอดคล้องกันกับ Spencer and Spencer (1993) โดยมองว่าสิ่งเหล่านี้สามารถที่จะประเมินได้โดยดูจากพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน บทบาทในการทำงาน และมาตรฐานของความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล โดยมาตรฐานของความสามารถเป็นเครื่องสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง

กรอบสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงานราชการและมาตรฐานของสำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ. (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) ได้ร่วมมือกันกับบริษัท เฮย์ กรุ๊ป จัดทำสมรรถนะต้นแบบของระบบราชการไทยหรือที่เราเรียกกันโดยทั่วไปว่า Competency Model สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย ซึ่งประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วนด้วยกัน คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทุกตำแหน่งทั้งระบบ โดยกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ

- 1.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
- 1.2 ด้านการบริการที่ดี
- 1.3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- 1.4 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม
- 1.5 ด้านการทำงานเป็นทีม

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดมาตรฐานด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ และประเภทอำนวยการ เพื่อใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ กำหนดให้ต้องมีในระดับที่ 2 และตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับหัวหน้างาน กำหนดให้ต้องมีในระดับที่ 3 โดยทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานนั้น จะต้องถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร และเพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้เกิดประสิทธิภาพและความก้าวหน้าต่อตัวบุคลากรอันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

นรินทร์ (2550) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมหรือกรรมวิธีต่างๆ รวมไปถึงการวางแผนที่มีกระบวนการจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยมุ่งที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ให้กับบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานที่ปฏิบัตินั้นบรรลุถึงวัตถุประสงค์และประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับสายวสันต์ (2542) ที่ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากร คือ การทำให้คนที่ทำงานมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีกว่าเดิม ส่วน พงศธร (2540) ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการ หรือวิธีการที่นำเข้ามาช่วยในการเพิ่มคุณภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในด้านของความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน

จากความหมายข้างต้นจึงสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการสร้างเสริม การปรับปรุง การจัดเตรียมบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วให้ได้เพิ่มประสิทธิภาพทางด้านทักษะ ด้านความชำนาญในการทำงาน การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ การพัฒนาทัศนคติ ตลอดจนรวมถึงการปรับเปลี่ยนทัศนคติ เจตคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้ปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม การปฐมนิเทศ การส่งไปดูงานต่างประเทศ รวมถึงการสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่

ฯลฯ เพื่อให้บุคลากรนั้นๆ ได้ใช้ความสามารถในปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสัมพันธ์กับแนวคิดในเรื่องของสมรรถนะทั้งนี้เพราะการนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในองค์กรนั้นก็มิใช่จุดประสงค์หลักเพื่อใช้ในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานในทุกฝ่าย และทุกระดับขององค์กร ด้านประโยชน์ที่มีต่อพนักงานคือ ทำให้พนักงานสามารถประเมินตนเองว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนในด้านใดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานในหน่วยงานและสามารถกำหนดแนวทางหรือวางแผนในการพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้านประโยชน์ที่มีต่อผู้บริหารคือ ทำให้ผู้บริหารมีมาตรฐานในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและสามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบในด้านประโยชน์ของระดับองค์กรคือ การทำให้องค์การนั้นมีมาตรฐานกลางในการบริหารงานบุคคล สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน ดังนั้นสมรรถนะจึงถือว่าเป็นบทบาทที่สำคัญในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และด้านการพัฒนาบุคลากรและเป็นเรื่องสำคัญที่บุคลากรทุกคนต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจริงจึงไปจนตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์กร เพราะวิทยาการและเทคนิคต่างๆ ในการทำงานในปัจจุบันนี้ได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็วเป็นอย่างมากตลอดจนภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องมีเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาจึงมีความจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันไปกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย (พงศธร, 2540)

บริบทของสำนักทะเบียนและประมวลผล สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

สำนักทะเบียนและประมวลผล มีเป้าหมายและหน้าที่หลัก คือ การให้การสนับสนุนการเรียนการสอนให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด โดยได้มีการจัดแบ่งโครงสร้างภายในหน่วยงานเพื่อให้เกิดเหมาะสม ประกอบด้วย 8 งาน คือ 1. กลุ่มงานรับเข้านักศึกษาและทะเบียนประวัติ 2. กลุ่มงานทะเบียนการศึกษา 3. กลุ่มงานบริหารการเรียนการสอน 4. กลุ่มงานประมวลผลการศึกษา 5. กลุ่มงานตรวจสอบและรับรองผลการศึกษา 6. กลุ่มงานทะเบียนบัณฑิต 7. กลุ่มงานทุนการศึกษา และ 8. กลุ่มงานระบบสารสนเทศ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะขอเลือกใช้เฉพาะกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านบริการนักศึกษา จำนวน 7 กลุ่มงานด้วยกัน คือ งานรับเข้านักศึกษาและทะเบียนประวัติ งานทะเบียนการศึกษา งานบริหารการเรียนการสอน งานประมวลผลการศึกษา งานตรวจสอบและรับรองผลการศึกษา งานบัณฑิตศึกษา และงานทุนการศึกษา เท่านั้น

ระเบียบวิธีการวิจัย

ช่วงระยะเวลาของการวิจัย

การศึกษาเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผล จำแนกการวิจัยตามแต่ละกลุ่มงาน ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 2 ช่วง คือ

ช่วงที่ 1 การสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ช่วงที่ 2 การประเมินสมรรถนะของบุคลากร

ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้กำหนดเนื้อหาของการศึกษาตามสมรรถนะหลักที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดไว้ใน 5 ด้านด้วยกัน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่ได้จัดสร้างขึ้นเฉพาะสำนักทะเบียนและประมวลผล

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ/พนักงาน/เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านบริการนักศึกษาของสำนักทะเบียนและประมวลผล สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 จำนวนทั้งสิ้น 40 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 ลักษณะด้วยกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ช่วงที่ 1 การสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยวิธีการจัดแบ่งบุคลากรในหน่วยงานออกเป็น 7 กลุ่ม ตามที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ เพื่อระดมความคิดเห็นว่าในแต่ละกลุ่มงานมีภาระหน้าที่งานอะไรบ้าง โดยให้พนักงานในหน่วยงานทุกระดับนั้นได้มีส่วนร่วมในการค้นหาและกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานของแต่ละกลุ่ม แล้วนำมาสร้างเกณฑ์สมรรถนะ

ช่วงที่ 2 การประเมินสมรรถนะของบุคลากร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยได้จัดสร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน การประเมินระดับสมรรถนะที่คาดหวังและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน ความต้องการพัฒนาสมรรถนะด้านต่างๆ และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานของบุคลากร ซึ่งข้อคำถามจะสอดคล้องตามสมรรถนะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินระดับสมรรถนะที่คาดหวังและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันของบุคลากร ซึ่งข้อคำถามจะสอดคล้องตามสมรรถนะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน โดย

แบบสอบถามตอนที่ 3 นี้ จะแบ่งการวัดออกเป็น 2 ส่วน สำหรับสมรรถนะแต่ละด้าน คือ 1. ส่วนที่วัดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง และ 2. ส่วนที่วัดระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน มาตราวัดที่ใช้เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับลำดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

ตอนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับลำดับความต้องการแนวทางการพัฒนาบุคลากร

ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติมอื่นๆ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการต่างๆ เพื่อเก็บข้อมูลตามขั้นตอนดังกล่าวเป็นจำนวน 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่มบุคลากรทั้ง 7 กลุ่มงาน เพื่อนำมาจัดสร้างเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะบุคลากร ครั้งที่ 2 เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของบุคลากร เพื่อนำมาวิเคราะห์และประเมินระดับสมรรถนะที่คาดหวังและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันของบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC (Statistical Package for the Social Science for Windows) เพื่อคำนวณค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับนำมาใช้ในการอธิบายข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม แล้วนำเสนอและสรุปผลการวิจัยในรูปแบบของตารางประกอบความเรียง โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย 1. ค่าร้อยละ ใช้สำหรับอธิบายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2. ร้อยละ (Percentage) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน การวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะที่คาดหวังและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน การวิเคราะห์ข้อมูลลำดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะ และการวิเคราะห์ข้อมูลลำดับความต้องการแนวทางการพัฒนาบุคลากร 3. Paired Samples t-test ใช้ในการวิเคราะห์ผลข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบระดับสมรรถนะที่คาดหวังและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 40 คน จำแนกเป็น 7 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานรับเข้านักศึกษาและทะเบียนประวัติ จำนวน 6 คน (ร้อยละ 15.00) กลุ่มงานทะเบียนการศึกษา จำนวน 5 คน (ร้อยละ 12.50) กลุ่มงานบริหารการเรียนการสอน จำนวน 6 คน (ร้อยละ 15.00) กลุ่มงานประมวลผลการศึกษา จำนวน 5 คน (ร้อยละ 12.50) กลุ่มงานตรวจสอบและรับรองผลการศึกษา

จำนวน 7 คน (ร้อยละ 17.50) กลุ่มงานบัณฑิตศึกษา จำนวน 6 คน กลุ่มงานทุนการศึกษา จำนวน 5 คน (ร้อยละ 15.00) และระดับหัวหน้างาน จำนวน 7 คน (ร้อยละ 17.50) ระดับปฏิบัติงาน จำนวน 33 คน (ร้อยละ 82.50) ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 33 คน (ร้อยละ 82.50) ซึ่งมากกว่าเพศชายที่มีจำนวน 7 คน (ร้อยละ 17.50) ช่วงอายุที่มีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ช่วงอายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 14 คน (ร้อยละ 35.00) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 31 คน (ร้อยละ 77.50) มีสถานภาพครอบครัวโสด จำนวน 22 คน (ร้อยละ 55.00) มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 24 คน (ร้อยละ 60.00) มีรายได้มากกว่า 25,000 บาทขึ้นไป จำนวน 19 คน (ร้อยละ 47.50) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้รับการอบรม จำนวน 1-3 ครั้ง จำนวน 24 คน (ร้อยละ 60.00) และมีความเห็นว่า การอบรมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มาก จำนวน 24 คน (ร้อยละ 60.00)

สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน

จากการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน มีดังนี้

สมรรถนะหลัก

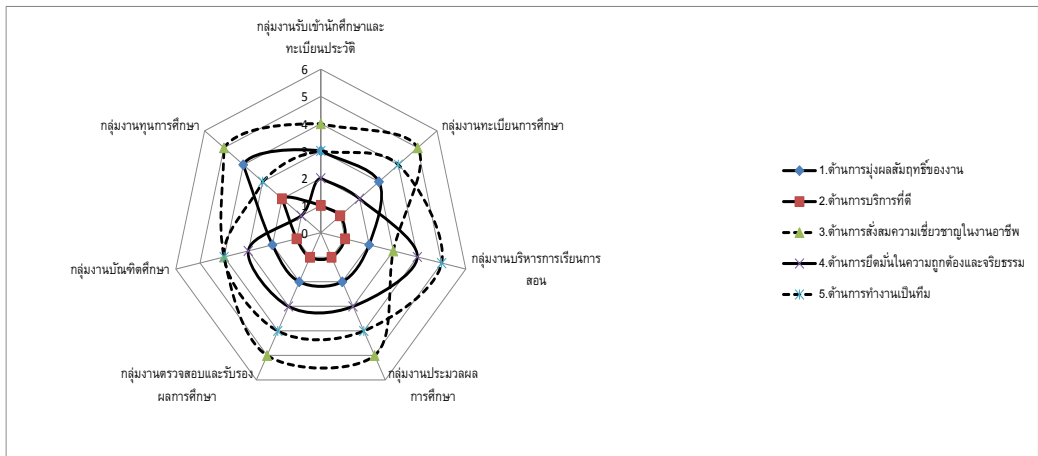
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
2. ด้านการบริการที่ดี
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม
5. ด้านการทำงานเป็นทีม

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

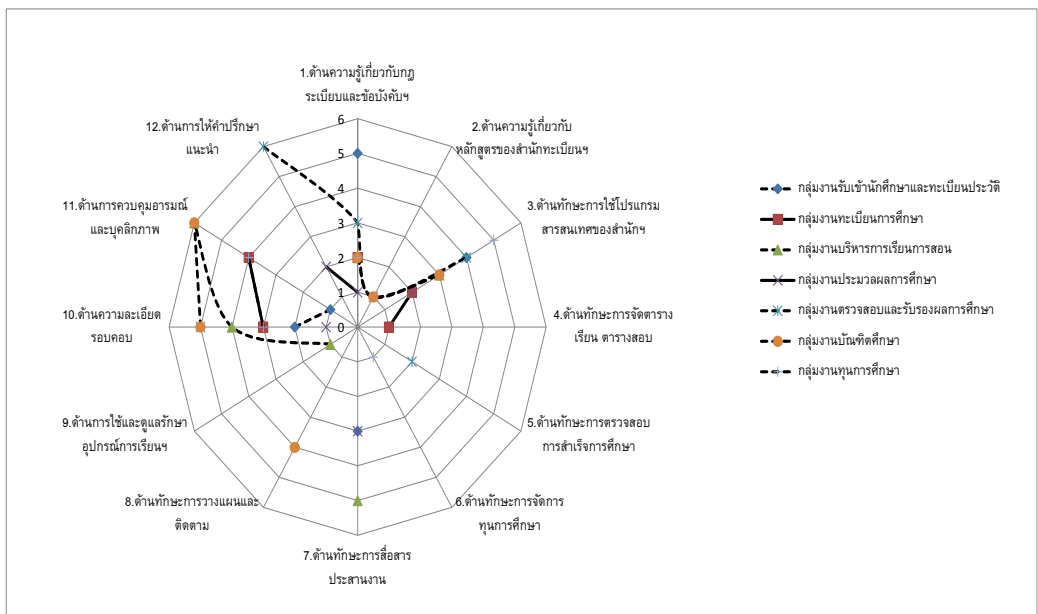
1. ด้านความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบและข้อบังคับของสถาบันฯ
2. ด้านความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรของสำนักทะเบียนฯ
3. ด้านทักษะการใช้โปรแกรมสารสนเทศของสำนักทะเบียนฯ
4. ด้านทักษะการจัดตารางเรียน ตารางสอบ
5. ด้านทักษะการตรวจสอบการสำเร็จการศึกษา
6. ด้านทักษะการจัดการทุนการศึกษา
7. ด้านทักษะการสื่อสารประสานงาน
8. ด้านทักษะการวางแผนและติดตาม
9. ด้านทักษะการใช้และดูแลรักษาอุปกรณ์การเรียนการสอน
10. ด้านความละเอียดรอบคอบ
11. ด้านการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ
12. ด้านการให้ปรึกษาแนะนำ

ผลการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของสมรรถนะ

ในการนำเสนอนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน จำแนกตามกลุ่มงานของบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผล แสดงดังรูปที่ 2 และ 3



รูปที่ 2: ลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก



รูปที่ 3: ลำดับความสำคัญของสมรรถนะประจำกลุ่มงาน

จากรูปที่ 2 และ 3 พบว่า บุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผล มีการจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก เรียงตามลำดับความสำคัญ 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1. ด้านการบริการที่ดี 2. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน และ 3. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่ม สิริภัทร์ ศิริโท และ วราภรณ์ มะลิวัลย์

งาน เรียงตามลำดับความสำคัญ 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1. ด้านทักษะการจัดตารางเรียน ตารางสอบ 2. ด้านทักษะการจัดการทุนการศึกษา และ 3. ด้านความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรของสำนักทะเบียนฯ ซึ่งจะเห็นได้ว่าสมรรถนะด้านการบริการที่ดีนั้นทุกกลุ่มงานต่างก็ให้ความสำคัญเป็นอันดับที่หนึ่ง

ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันของบุคลากร

ในด้านการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะที่บุคลากรแต่ละกลุ่มงานมีอยู่ในปัจจุบัน จำแนกตามกลุ่มงานของบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผล สรุปได้ดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1: ระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันของบุคลากร จำแนกตามกลุ่มงาน

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันของบุคลากร						
	งานรับเข้าศึกษาและทะเบียนประวัติ	งานทะเบียนการศึกษา	งานบริหารการเรียนการสอน	งานประมวลผลการศึกษา	งานตรวจสอบและรับรองผลการศึกษา	งานบันทึกการศึกษา	งานทุนการศึกษา
สมรรถนะหลัก							
1.ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	3.10	2.64	2.77	2.76	2.77	2.53	3.04
2.ด้านการบริการที่ดี	3.17	3.32	3.40	3.32	3.09	3.03	3.48
3.ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	2.77	2.67	2.73	2.44	2.37	2.37	2.40
4.ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	3.00	3.44	3.17	3.16	2.54	3.13	3.44
5.ด้านการทำงานเป็นทีม	2.77	3.56	3.27	2.68	2.83	3.00	3.12
สมรรถนะประจำกลุ่มงาน							
1.ด้านความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบและข้อบังคับของสถาบันฯ	2.50	2.80	2.63	3.00	3.14	2.30	2.88
2.ด้านความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรของสำนักทะเบียนฯ					2.86	2.77	
3.ด้านทักษะการใช้โปรแกรมสารสนเทศของสำนักทะเบียนฯ	2.67	2.80	3.00	3.40	2.71	2.07	2.48
4.ด้านทักษะการจัดตารางเรียน ตารางสอบ		3.60					
5.ด้านทักษะการตรวจสอบการสำเร็จการศึกษา					3.29		
6.ด้านทักษะการจัดการทุนการศึกษา							3.52
7.ด้านทักษะการสื่อสารประสานงาน	3.17		3.17	2.80			
8.ด้านทักษะการวางแผนและติดตาม						2.73	
9.ด้านทักษะการใช้และดูแลรักษาอุปกรณ์การเรียนการสอน			3.17				
10.ด้านความละเอียดรอบคอบ	3.50	3.60	2.83	2.80	2.71	2.50	2.92
11.ด้านการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ	3.03	3.48	2.93			2.40	2.76
12.ด้านการให้ปรึกษาแนะนำ				3.12	3.32		

จากตารางที่ 1 พบว่าสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันของบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผลด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเป็นลำดับที่หนึ่งคือ ด้านการบริการที่ดี รองลงมาเป็นลำดับที่สองคือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และลำดับที่สามคือ ด้านการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ส่วนระดับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่มีอยู่ในปัจจุบันของบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผลด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเป็นลำดับที่หนึ่งคือ ด้านทักษะการจัดตารางเรียนตารางสอบ รองลงมาเป็นลำดับที่สองคือ ด้านทักษะการจัดการทุนการศึกษา และลำดับที่สามคือ ด้านทักษะการตรวจสอบการสำเร็จการศึกษา และสมรรถนะด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านทักษะการวางแผนและติดตาม

ในด้านผลการทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะที่คาดหวังและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบโดยวิธี Paired-Samples t-test จำแนกตามกลุ่มงานของบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผล สรุปได้ดังนี้

1. กลุ่มงานรับเข้านักศึกษาและทะเบียนประวัติ พบว่าค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังและค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบันทุกด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่คาดหวังและค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบและข้อบังคับของสถาบันฯ ($t=3.162$, $Sig.=0.025$)

2. กลุ่มงานทะเบียนการศึกษา พบว่าค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังและค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ($t=-3.280$, $Sig.=0.031$) ส่วนค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่คาดหวังและค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทุกด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. กลุ่มงานบริหารการเรียนการสอน พบว่าค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังและค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านการบริการที่ดี ($t=-3.853$, $Sig.=0.012$) และด้านการทำงานเป็นทีม ($t=-3.568$, $Sig.=0.016$) ส่วนค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่คาดหวังและค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทุกด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. กลุ่มงานประมวลผลการศึกษา พบว่าระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังและระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบันและระดับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่คาดหวังและระดับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทุกด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. กลุ่มงานตรวจสอบและรับรองผลการศึกษา พบว่าค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังและค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบันทุกด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่คาดหวังและค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบและข้อบังคับของสถาบันฯ ($t=-2.521$, $Sig.=0.045$)

6. กลุ่มงานบัณฑิตศึกษา พบว่าค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังและค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ($t=3.000, \text{Sig.}=0.030$) ส่วนค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่คาดหวังและค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านความละเอียดรอบคอบ ($t=2.712, \text{Sig.}=0.042$)

7. กลุ่มงานทุนการศึกษา พบว่าค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังและค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านการบริการที่ดี ($t=-3.470, \text{Sig.}=0.026$) ส่วนค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่คาดหวังและค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะประจำกลุ่มงานทุกด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

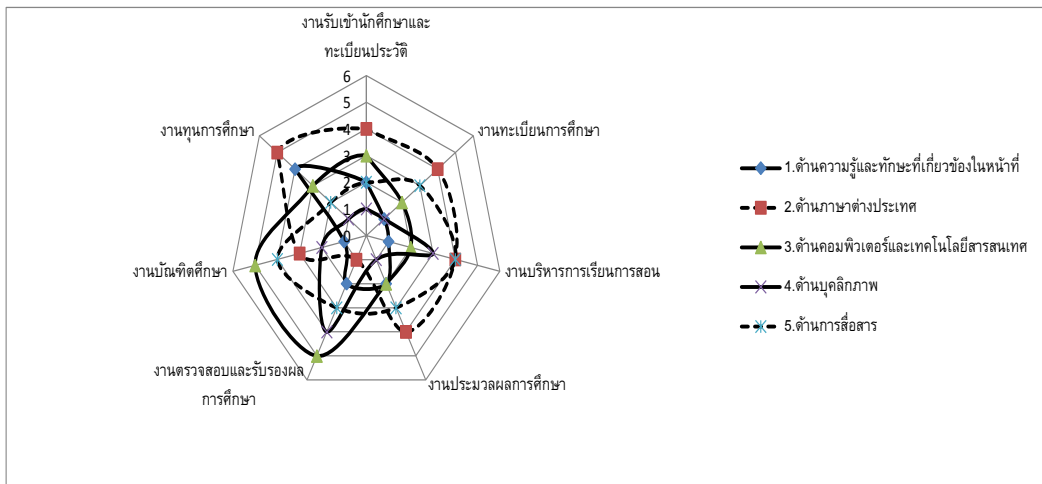
นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันและค่ามาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดของสำนักงาน ก.พ. (กำหนดให้ค่ามาตรฐานด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ กำหนดให้ต้องมีในระดับที่ 2 และตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับหัวหน้างาน กำหนดให้ต้องมีในระดับที่ 3) โดยจำแนกตามตำแหน่งระหว่างหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานของสำนักทะเบียนและประมวลผล ตามผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ระดับหัวหน้างาน บุคลากรของสำนักทะเบียนและประมวลผลในระดับหัวหน้างานมีค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบันทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่เท่ากับที่มาตรฐานกำหนดไว้ ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทุกด้านมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าที่มาตรฐานกำหนดไว้

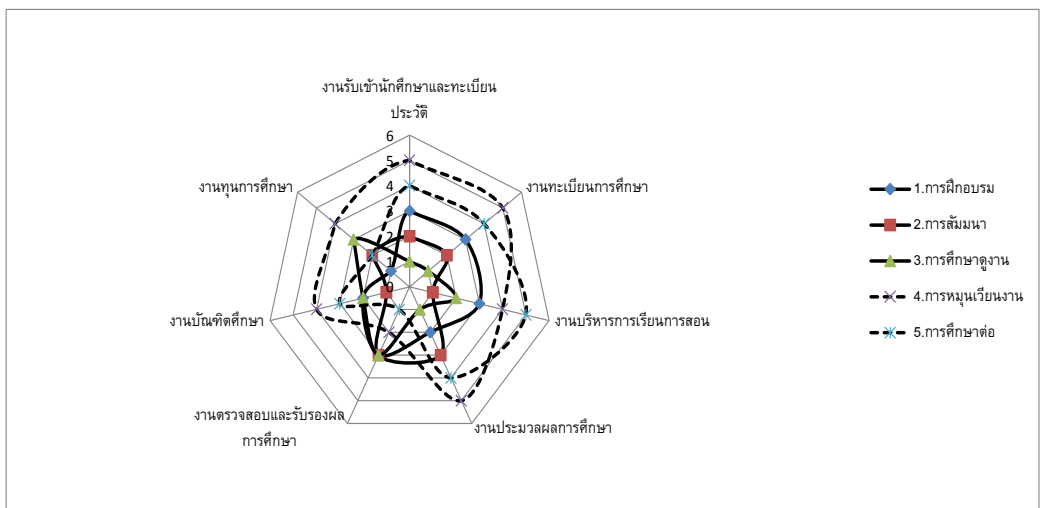
2. ระดับผู้ปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรของสำนักทะเบียนและประมวลผลในระดับผู้ปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักและค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่น้อยกว่าที่มาตรฐานกำหนดไว้

ผลการวิเคราะห์ลำดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาบุคลากร

ในด้านการวิเคราะห์ข้อมูลลำดับลำดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและลำดับความต้องการแนวทางการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ลำดับความต้องการสมรรถนะของบุคลากรและลำดับความต้องการแนวทางการพัฒนาบุคลากร จำแนกตามกลุ่มงานของบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผล แสดงดังรูปที่ 4 และ 5



รูปที่ 4: ลำดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร



รูปที่ 5: ลำดับความต้องการแนวทางการพัฒนาบุคลากร

จากรูปที่ 4 และ 5 พบว่าลำดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผล ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดอยู่ในลำดับที่หนึ่ง คือ ด้านความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องในหน้าที่ และด้านบุคลิกภาพ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมา คือ ด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในลำดับที่สอง รองลงมาอีก คือด้านการสื่อสาร อยู่ในลำดับที่สาม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านภาษาต่างประเทศ อยู่ในลำดับสุดท้าย ส่วนแนวทางการพัฒนาบุคลากรข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดอยู่ในลำดับที่หนึ่ง คือ การศึกษาดูงาน รองลงมา คือ การสัมมนา อยู่ในลำดับที่สอง รองลงมาอีก คือ การฝึกอบรม อยู่ในลำดับที่สาม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การหมุนเวียนงาน อยู่ในลำดับสุดท้าย

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ผลการประเมินจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานของบุคลากรของสำนักทะเบียนและประมวลผลพบว่า บุคลากรทั้ง 7 กลุ่มงานนั้นให้ความสำคัญกับสมรรถนะแต่ละด้านแตกต่างกันออกไปตามแต่ลักษณะงานหรือกลุ่มงานของตน แต่โดยภาพรวมเห็นว่าสมรรถนะหลักทุกด้านมีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีความสำคัญในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า บุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผล มีการจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก เรียงตามลำดับความสำคัญ 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1. ด้านการบริการที่ดี 2. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน และ 3. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงาน เรียงตามลำดับความสำคัญ 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1. ด้านทักษะการจัดตารางเรียน ตารางสอบ 2. ด้านทักษะการจัดการทุนการศึกษา และ 3. ด้านความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรของสำนักทะเบียนฯ ซึ่งจะเห็นได้ว่าสมรรถนะด้านการบริการที่ดีนั้นทุกกลุ่มงานต่างก็ให้ความสำคัญเป็นอันดับที่หนึ่ง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นมีขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับงานบริการนักศึกษาเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจึงเล็งเห็นว่าสมรรถนะด้านการบริการที่ดีมีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานและสามารถมองเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานจึงให้ความสำคัญกับการบริการเป็นลำดับแรก และเนื่องจากกระบวนการจำเป็นต้องมีการยกระดับคุณภาพและคุณธรรมควบคู่กันไป ดังนั้นบุคลากรจะต้องเกิดทัศนคติที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติราชการ ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จผลลุล่วงไปได้ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ล้วนนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ถูกต้อง รวดเร็วซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิตรา (2549) ที่ศึกษาเรื่องสมรรถนะของสาธารณสุขอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม

2. ผลการประเมินระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังกับระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันของบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผล โดยภาพรวม พบว่ามีระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบันมีอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเป็นลำดับที่หนึ่ง คือ ด้านการบริการที่ดี รองลงมาเป็นลำดับที่สอง คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และลำดับที่สาม คือ ด้านการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ส่วนระดับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่คาดหวังกับระดับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่มีอยู่ในปัจจุบันของบุคลากรสำนักทะเบียน โดยภาพรวม พบว่า มีระดับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่คาดหวังอยู่ในระดับน้อยที่สุด ส่วนระดับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่มีอยู่ในปัจจุบันมีอยู่ในระดับน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเป็นลำดับที่หนึ่ง คือ ด้านทักษะการจัดตารางเรียนตารางสอบ รองลงมาเป็นลำดับที่สอง คือ ด้านทักษะการจัดการทุนการศึกษา และลำดับที่สาม คือ ด้านทักษะการ

ตรวจสอบการสำเร็จการศึกษา และสมรรถนะด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านทักษะการวางแผนและติดตาม ทั้งนี้การที่ผลการวิจัยระดับสมรรถนะของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับที่ไม่สูงมากนักเนื่องมาจากเพิ่งเริ่มต้นนำสมรรถนะเข้ามาใช้ในหน่วยงานเป็นครั้งแรก และบุคลากรยังมีความเข้าใจในเรื่องสมรรถนะน้อยมากจึงทำให้บุคลากรยังขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าต่อไประบบสมรรถนะถูกนำไปใช้ในเรื่องของการพิจารณาเพื่อประเมินความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ การเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือนของบุคลากรในทุกรอบปี จะทำให้บุคลากรได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองที่มีอยู่ให้สูงขึ้น โดยเมื่อวิเคราะห์ผลการทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่คาดหวังและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันของบุคลากรโดยภาพรวม พบว่า บุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผลมีระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังและระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบันที่มีความแตกต่างกันในด้านการบริการที่ดี ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนระดับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่คาดหวังและระดับสมรรถนะประจำกลุ่มที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่มีความแตกต่างกันในทุกด้าน และเมื่อจำแนกตามกลุ่มงาน พบว่า บุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผลทุกกลุ่มงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างระดับสมรรถนะที่คาดหวังและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน กล่าวคือ บุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผลทุกกลุ่มงาน ควรให้มีการคงรักษาสภาพไว้และควรให้มีการพัฒนาทั้งในด้านสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน และเพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ จึงควรนำระบบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance) มาใช้ประเมินผลงานที่ได้จากบุคลากร เพื่อนำมาพิจารณาประกอบในเรื่องค่าตอบแทนและระดับตำแหน่งงานที่เหมาะสม จึงจะทำให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น ตื่นตัวและต้องการพัฒนาตนเองในเรื่องการทำงานของตนให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการนำระบบดังกล่าวนี้มาใช้จะส่งผลให้บุคลากรต้องรู้จักการเตรียมตัว วางแผน วิเคราะห์ถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า รวมทั้งสามารถตรวจสอบรายละเอียดของทั้งตนเองและผู้อื่นได้ว่าเป็นไปตามระดับของสมรรถนะที่กำหนดไว้หรือไม่ เพราะถ้าบุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับแต่ละระดับของสมรรถนะได้ตามที่กำหนดไว้ ก็จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีตามความคาดหวังและทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปในทางที่ดีที่บุคลากรต้องการต่อไป ส่วนผลเปรียบเทียบระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันและค่ามาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดของบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผล โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน ระหว่างหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรของสำนักทะเบียนและประมวลผลในระดับหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบันทุกด้านเท่ากับค่ามาตรฐานที่กำหนด ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทุกด้านมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าค่าที่เกณฑ์มาตรฐานกำหนดไว้ ส่วนบุคลากรของสำนักทะเบียนและประมวลผลในระดับผู้ปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบันทุกด้านน้อยกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มที่มีอยู่ในปัจจุบันทุกด้านมีน้อยกว่าเกณฑ์มาตรฐานเช่นเดียวกัน

3. ผลการศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผลมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดอยู่ในลำดับที่หนึ่ง คือ ด้านความรู้และทักษะที่

เกี่ยวข้องในหน้าที่ และด้านบุคลิกภาพ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมา คือ ด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในลำดับที่สอง รองลงมาอีก คือด้านการสื่อสาร อยู่ในลำดับที่สาม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านภาษาต่างประเทศ อยู่ในลำดับสุดท้าย ซึ่งสาเหตุที่บุคลากรต้องการพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องในหน้าที่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรต้องการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงไปของโลกในยุคปัจจุบันมากขึ้น ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวตรงกับงานวิจัยของพจนา (2546) ศึกษาเรื่องความต้องการพัฒนาบุคลากรข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก พบว่า ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก มีความต้องการพัฒนาความรู้และทักษะของงานในหน้าที่ ของแต่ละตำแหน่งในระดับมาก และงานวิจัยของสุทธิดา (2544) เรื่องความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชี กองทัพบก พบว่า ข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชี กองทัพบก มีความต้องการพัฒนาความรู้และทักษะเกี่ยวกับงานในหน้าที่เช่นเดียวกัน นอกจากนี้ ผลการศึกษาความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในภาพรวมของบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผล พบว่า มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ มากเป็นลำดับที่สอง ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ กะสิน (2547) ศึกษาเรื่องความต้องการในการพัฒนาบุคลากรข้าราชการสำนักเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พบว่า ในปัจจุบันโลกมีการพัฒนาไปสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งต้องมีการติดต่อสื่อสารและเป็นเครือข่ายกันในด้านต่างๆ โดยอาศัยเทคโนโลยีการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเชื่อมโยงให้โลกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จนกลายเป็นความต้องการที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ไปด้วย

4. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่บุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผลมีความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดอยู่ในลำดับที่หนึ่ง คือ การศึกษาดูงาน รองลงมา คือ การสัมมนา อยู่ในลำดับที่สอง รองลงมาอีก คือ การฝึกอบรม อยู่ในลำดับที่สาม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การหมุนเวียนงาน อยู่ในลำดับสุดท้าย ซึ่งสาเหตุที่บุคลากรเลือกแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการศึกษาดูงานมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สำนักทะเบียนและประมวลผลมีนโยบายเกี่ยวกับการศึกษาดูงานที่ชัดเจน โดยมีการกำหนดกรอบงบประมาณในเรื่องดังกล่าวไว้ในแต่ละปี ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาข้อมูลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546) ที่กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้ และความชำนาญ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน และอาจส่งผลต่อตัวผู้ปฏิบัติงานให้มีความพร้อมที่จะเลื่อนขั้นไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ส่วนแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การหมุนเวียนงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรทำงานมานาน มีความรู้ ความชำนาญ รู้กระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานดีอยู่แล้ว เกิดความรัก ความผูกพันในงาน จึงไม่ต้องการโยกย้ายหรือเปลี่ยนงานใหม่

จากข้อสรุปที่ได้จากการศึกษา มีข้อสังเกตว่า ระดับผลการประเมินสมรรถนะที่ได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่ไม่สูงมากนัก โดยประมาณอยู่ที่ช่วง 2 กว่าถึง 3 กว่า นั้นอาจมีสาเหตุมาจากบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามนั้นได้มีการทราบระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้โดยสำนักงาน ก.พ.และหน่วยงานนี้เป็น

หน่วยงานราชการอยู่แล้ว ดังนั้นเวลาที่บุคลากรตอบแบบสอบถามจึงอ้างอิงตัวเองจากมาตรฐานที่กำหนดเป็นหลักในการตอบ และระยะเวลาของการตอบแบบสอบถามก็เป็นส่วนสำคัญด้วยเช่นเดียวกัน เนื่องจากการตอบแบบสอบถามฉบับนี้เป็นการตอบแบบสอบถามในช่วงที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงานด้วย ดังนั้นผู้ตอบแบบสอบถามจึงเลือกที่จะตอบแบบสอบถามให้อยู่ในระดับปานกลาง คือ ไม่อยู่ในระดับที่สูงหรือต่ำจนเกินไปเพราะอาจเกิดอคติหรือความไม่แน่ใจว่าจะมีผลกระทบต่อตัวเองในอนาคตหรือไม่ แต่อย่างไรก็ตามจากผลการศึกษาวิจัยก็ทำให้เราได้ทราบว่ารายการสมรรถนะดังกล่าวของสำนักทะเบียนและประมวลผล เป็นสมรรถนะที่ควรจะมีและควรให้มีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผลด้วยอย่างต่อเนื่อง เพราะเมื่อทุกคนมีสมรรถนะในตัวแล้วก็ย่อมจะมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น ก็จะทำให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานในทุกฝ่ายและทุกระดับ กล่าวคือ ด้านประโยชน์ต่อตัวบุคลากรทำให้บุคลากรสามารถประเมินตนเองว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนในด้านใดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานในหน่วยงาน และสามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้านประโยชน์ต่อผู้บริหารนั้นสามารถทำให้ผู้บริหารมีมาตรฐานในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพรชนก (2551) ที่กล่าวว่า สมรรถนะเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรในทุกระดับทุกตำแหน่งและทุกกลุ่มงานในองค์กรที่จำเป็นต้องมี เพื่อสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจที่กำหนดไว้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการค้นหาและการพัฒนาสมรรถนะที่บุคคลนั้นมีอยู่ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญในการระบุคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้ปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากรทั้งหมดของหน่วยงานด้วยการส่งเสริมและพัฒนาทักษะ ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพของบุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ ตามความเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยการประเมินสมรรถนะบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผล สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. เป็นแนวทางในการจัดทำแผนฝึกอบรมให้กับบุคลากรหรือส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมและสัมมนาทางวิชาการ หรือการศึกษาต่อในสายวิชาชีพที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการของบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องและสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้
2. เป็นแนวทางในการจัดหาโปรแกรมสำเร็จรูปที่เหมาะสมกับลักษณะงานมาใช้ในการปฏิบัติงาน และจัดให้มีการอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานและระดับสูง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะที่เกี่ยวข้องในหน้าที่ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้

3. เป็นแนวทางในการจัดทำคู่มือและรวบรวมกฎ ระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามกลุ่มงานเพื่อให้บุคลากรสามารถศึกษาค้นคว้าและหาความรู้เพิ่มเติมได้อย่างสะดวกและทั่วถึง

4. เป็นแนวทางในการวางแผนจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ผู้บริหารควรมีการผลักดันให้มีการพัฒนาและประเมินสมรรถนะบุคลากรในส่วนงานอื่นๆ เช่น ด้านการเงิน ด้านพัสดุ ฯลฯ ของสำนักทะเบียนและประมวลผลด้วยเพื่อเป็นการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้ได้งานที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการมากยิ่งขึ้น

2. ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการประเมินสมรรถนะบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผลที่ปฏิบัติงานด้านบริการนักศึกษาเท่านั้น หากมีการวิจัยในครั้งต่อไปเป็นการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรอื่นก็อาจมีปัจจัยด้านอื่นๆ เพิ่มเติมในประเด็นการพิจารณาที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้ทำการศึกษาวิจัยควรพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นตามหน่วยงานที่ทำการวิจัย

3. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดในด้านระยะเวลาในการทำวิจัย ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปหากผู้ศึกษาสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปเปรียบเทียบกับหน่วยงานในระดับเดียวกันหรือเทียบเท่า เช่น มหาวิทยาลัยอื่นหรือสถาบันการศึกษาอื่นทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐ จะเป็นการช่วยให้เกิดประโยชน์ในด้านการพัฒนาบุคลากรกับองค์กรที่ทำการศึกษาต่อไป

รายการอ้างอิง

- เกษร พักเย็นใจ และ ธาราร ภูลภักทรินันต์. 2554. การพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานสมรรถนะ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร. วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร. ปีที่ 8 ฉบับที่ 1. 21-28.
- กะสิน ทองโกมล. 2547. ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. ปัญหาพิเศษ (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิตรา ปราชญ์นิวัฒน์. 2549. สมรรถนะของสาธารณสุขอำเภอบึงสามพันในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์สาขารัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2548. เริ่มต้นอย่างไร เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

- นรินทร์ เงินดี. 2550. ศักยภาพการบริหารงานบุคคลของบุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลนิคม
 ปราสาท อำเภอปราสาท จังหวัดสุรินทร์. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
 มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาลพ. 2549. การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก **Competency** ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- พงศธร พัทธกะกำพล. 2540. การบริหารงานบุคคล: การพัฒนาบุคลากรและเทคนิคการฝึกอบรม.
 เชียงราย: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- พจนา วรรณเสวี. 2546. ความต้องการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด
 ตาก. ปัญหาพิเศษ (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรชนก เกตุภักธ. 2551. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ และสมรรถนะหลักของเทศบาลนคร
 นนทบุรี. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. 2537. การจัดการทรัพยากรคน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2546. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 15. นน
 ทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สายวสันต์ จันทร์ตา. 2542. การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด
 สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสนป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร
 มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548. คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพ
 มหานคร: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ. 2543. การปฏิรูประบบราชการ: การพัฒนาทรัพยากร
 มนุษย์เพื่อการปฏิรูประบบราชการ. กรุงเทพมหานคร: ศรีเมืองการพิมพ์.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2548. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย **Competency**. กรุงเทพ
 มหานคร: ศิริวัฒนา อินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน).
- สุกิรา สุขศิริเดช. 2544. ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชี
 กองทัพบก. ปัญหาพิเศษ (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยบูรพา.
- McClelland, David C. 1973. Testing for Competence Rather than Intelligence. **American Psyc
 hologist**. Vol. 28. 1-14.
- Meggison, Leon C; Byrd, Mary Jane and Megginson, William L. 2002. **Small Business Mana
 gement: An Entrepreneur's Guidebook**. 4th ed. Boston: McGraw-Hill.
- Spencer, Lyle M. and Spencer, Signe M. 1993. **Competence at Work: Models for Superiors
 Performance**. New York: John Wiley & Sons.