

การศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากร :
กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล
วิทยาเขตศาลายา

ธาริณี อภัยโรจน์*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของบุคลากร ความแตกต่างของสมรรถนะหลักในบุคลากรที่ปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสมรรถนะหลักในปัจจุบันกับสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากร และเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมตามสมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย แบ่งออกเป็นดังนี้ (1) หน่วยงานของบุคลากร (2) สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยมหิดล (3) แนวทางการพัฒนาบุคลากร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย ที่ปฏิบัติงานของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา จำนวนทั้งสิ้น 233 คน ใช้แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารและแบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ, ค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Sample T- Test Paired – Sample T Test และ One-Way ANOVA

ผลการวิจัยพบว่า 1. สมรรถนะหลักของบุคลากรในปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสมรรถนะหลักของบุคลากรตามความคาดหวัง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2. สมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. ค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักในปัจจุบันของบุคลากรแตกต่างกับค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4. แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมตามช่องว่างของสมรรถนะหลัก (Core Competency Gap) ที่มีค่าเฉลี่ยต่างกันมากที่สุดตามลำดับ ดังนี้ (1) หลักสูตรการพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์ (2) หลักสูตรการสร้างบุคลากรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรมที่พึงประสงค์ และ (3) หลักสูตรการสร้างสรรคความคิดเชิงนวัตกรรม

คำสำคัญ : สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยมหิดล แนวทางการพัฒนาบุคลากร

* นักศึกษา หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ABSTRACT

This study contained 4 objectives: (1) to study the level of core competency of personnel officers; (2) to study the difference in core competency of each personnel officer; (3) to compare the difference between the current core competency of personnel officers and the expectations of core competencies of personnel officers; (4) to propose appropriate human resource management guidelines for personnel officers according to the core competency of personnel who work at the Office of the President, Mahidol University, Salaya Campus. The study of research variables included 3 elements: (1) agencies of personnel officers, (2) core competencies of Mahidol University, and (3) the human resource management guidelines for personnel officers. This research studied a sample of 233 people who were officials and university employees who work at the Office of the President, Mahidol University, Salaya Campus. This research used interview guidelines for executives as a tool for qualitative research and questionnaires for personnel officers as a tool for quantitative research. Statistical analysis of data included percentage, mean, standard deviation, Sample T- Test, and One-Way ANOVA. The results showed that, firstly, the current core competency of the personnel office had an overall average score that was high and the expected core competency of personnel officers had an overall average score that was the highest. Secondly, core competency of employees who work in each office are not different significantly. Thirdly, the comparison between current core competencies and expected core competencies of employees are different significantly at 0.05. Fourthly, appropriate human resource development guidelines are as follows: (1) training in analytical thinking, (2) training in personal ethics, and (3) training in innovative creative thinking.

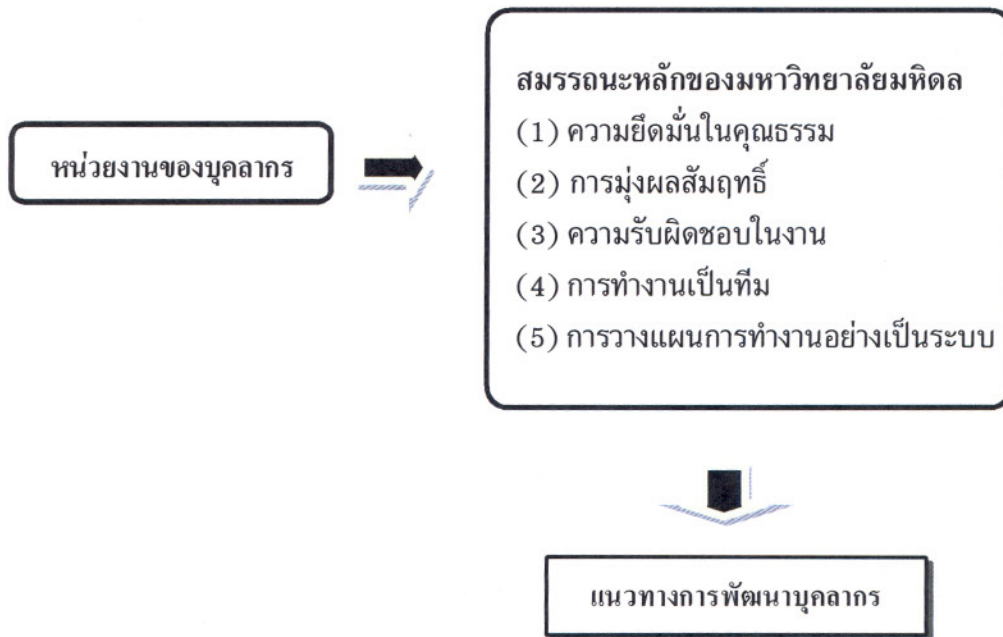
Keywords : Core Competency of Mahidol University, the Human Resource Management
Guidelines

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของโลก รวมถึงสภาพการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในปัจจุบันนี้ ทำให้องค์การทุกแห่งต้องเผชิญกับความเสี่ยงภัยที่สูงขึ้นและการสร้างโอกาสที่ดีมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และการเปลี่ยนแปลงก็เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกองค์กร ดังนั้น องค์กรทุกองค์กรจะต้องเร่งสร้างภูมิคุ้มกันการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ โดยพยายามพัฒนาแนวทางที่จะสามารถรับมือกับปัญหาต่างๆ ที่จะตามได้ นั่นคือ การให้ความสำคัญถึงคนหรือที่เรียกว่า "ทุนมนุษย์ (Human Capital)" เพราะมนุษย์ถือได้ว่าเป็นหัวใจและเป็นกลไกที่สำคัญของกระบวนการพัฒนา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ต้องมีการพัฒนาให้มีคุณภาพ มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง องค์กรใดมีทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีคุณลักษณะเหมาะสมกับสมรรถนะ (Competency) ขององค์กร ย่อมทำให้องค์การก้าวไปในทิศทางที่พึงประสงค์ จึงทำให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จัดทำโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น และสมรรถนะจะมีบทบาทในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการมากขึ้น (สุมาลี แสงสว่าง, 2550) และจากการที่สำนักงาน ก.พ. ได้มีคำสั่งให้ส่วนราชการนำหลักสมรรถนะ โดยเฉพาะสมรรถนะหลัก (Core Competency) มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับส่วนราชการระยะหนึ่งแล้วนั้น จึงทำให้ทางมหาวิทยาลัยมหิดลได้ให้ความสนใจและนำหลักแนวคิดนี้มาปรับใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อทางมหาวิทยาลัยด้วยเช่นกัน อีกทั้งการกำหนดสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งได้กำหนดออกมาเมื่อปลายปี 2551 ที่ผ่านมานั้นยังได้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ที่ 2 (การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และความเป็นเลิศทางวิชาการ) และแผนยุทธศาสตร์ที่ 4 (การสร้างความเป็นสากล) หรือ "การพยายามมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร"

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของสมรรถนะหลักทั้ง 5 ของมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งประกอบด้วย (1) ความยึดมั่นในคุณธรรม (2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (3) ความรับผิดชอบในงาน (4) การทำงานเป็นทีม และ (5) การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงข้อกำหนดและตัวบ่งชี้ของแต่ละระดับในสมรรถนะหลักทั้ง 5 นี้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการประเมินเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสมรรถนะหลักในปัจจุบันกับสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา ว่ามีระดับและความแตกต่างกันอย่างไร อีกทั้งจากการสรุปผลของข้อเสนอแนะที่ได้จากบุคลากรดังกล่าว จะนำมาประกอบใช้ในการพิจารณาเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมต่อไป ทางผู้วิจัยตระหนักและเล็งเห็นถึงประโยชน์ในการนำแนวทางการพัฒนาบุคลากรเหล่านี้มาใช้เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสม ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการนำมหาวิทยาลัยไปสู่การเป็น 1 ใน 100 มหาวิทยาลัยดีเด่นของโลกตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยมหิดลที่ได้ตั้งไว้ต่อไป

กรอบแนวคิดการวิจัย



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา
2. เพื่อศึกษาความแตกต่างของสมรรถนะหลักในบุคลากรที่ปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา
3. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสมรรถนะหลักในปัจจุบันกับสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา
4. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมตามสมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

- (1) หน่วยงานของบุคลากร (ตามโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ในปี พ.ศ. 2552) จัดแบ่งได้ดังนี้ กองกฎหมาย กองกิจการนักศึกษา

กองบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ กองบริหารงานทั่วไป กองบริหารทรัพยากรบุคคล กองพัฒนาคุณภาพ กองกายภาพและสิ่งแวดล้อม กองคลัง กองบริหารการศึกษา กองบริหารงานวิจัย กองแผนงาน กองวิเทศสัมพันธ์ ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง ศูนย์บริหารสินทรัพย์ ศูนย์ทรัพย์สินทางปัญญา ศูนย์พัฒนาปัญญาคม และโครงการจัดตั้งวิทยาเขตนครสวรรค์

(2) สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยมหิดล มี 5 ด้าน ได้แก่ ความยึดมั่นในคุณธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความรับผิดชอบในงาน การทำงานเป็นทีม และการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ

(3) แนวทางการพัฒนาบุคลากร

ขอบเขตด้านพื้นที่และประชากร

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ศึกษาเฉพาะประชากร คือ ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา จำนวนทั้งสิ้น 559 คน

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ช่วงระยะเวลาในการศึกษาค้นคว้าและเก็บข้อมูล เดือนเมษายน พ.ศ. 2552 – กันยายน พ.ศ. 2553 (เริ่มเก็บข้อมูลหลังจากได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน)

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัย เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของบุคลากร ศึกษาความแตกต่างของสมรรถนะหลักในบุคลากรที่ปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสมรรถนะหลักในปัจจุบันกับสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากร สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา และใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) กับผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งวิธีการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์หลังการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเพื่อนำไปสู่การอภิปรายผลการวิจัยต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามมี 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป จำนวน 8 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ "การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักในปัจจุบันกับความคาดหวังต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา" จำนวน 35 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.937

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะ และแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระต่อการเสนอแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมประมวลผลสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences) ประมวลผลและจัดทำตารางวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อนำเสนอและสรุปผลการวิจัย ส่วนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ 1) ค่าร้อยละ

(Percentage) ใช้สำหรับอธิบายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ใช้ในการวิเคราะห์และอธิบายถึงระดับสมรรถนะหลักทั้งในปัจจุบันกับความคาดหวังของบุคลากร 3) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการวิเคราะห์และอธิบายถึงการกระจายของข้อมูล 4) ค่า Sample T- Test , Paired - Sample T Test และ One-Way ANOVA ใช้ในการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล และสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยมหิดล โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

(1) การศึกษาระดับสมรรถนะหลักของบุคลากร

ผลการวิจัยระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา พบว่า ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรในปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) ส่วนระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรตามความคาดหวัง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.27$) เนื่องจากเจตนารมณ์ของอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ที่มีวิสัยทัศน์มุ่งมั่นในเรื่องของการพัฒนาวิทยาลัยมหิดลให้เป็นมหาวิทยาลัย 1 ใน 100 ของมหาวิทยาลัยระดับโลก จึงได้มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์หรือกำหนดเป้าหมายดังกล่าวให้เป็นแนวทางแก่ผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ จนไปสู่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับทราบและตระหนักถึงความสำคัญ โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี ซึ่งถือเป็นศูนย์กลางที่มีบทบาทและหน้าที่สำคัญในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหิดลโดยตรง อีกทั้งจากการกำหนดยุทธศาสตร์ ค่านิยมหลัก-วัฒนธรรมองค์การ (Mahidol University Core Values & Organization Culture) และสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยมหิดล (Core Competency) ที่ได้กำหนดออกมาเริ่มใช้เมื่อปลายปี 2551 จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยมหิดลได้กำหนดสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน ไว้ให้ทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัยมหิดล ได้นำไปใช้และยึดถือเป็นเกณฑ์มาตรฐานร่วมกันทั้งมหาวิทยาลัย ซึ่งหน่วยงานสามารถกำหนดสมรรถนะหลักเพิ่มเติมที่นอกเหนือจากสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านนี้ได้ตามความเหมาะสม และสมรรถนะหลักที่ได้เหล่านี้จะเป็นเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากร เพื่อนำไปพิจารณาในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อไป รวมถึงผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทำให้ทราบว่า ในปัจจุบันผลจากการประเมินระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรจะนำมาเป็นส่วนหนึ่งเพื่อพิจารณาประเมินในเรื่องของความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ การเลื่อนตำแหน่ง และการขึ้นเงินเดือนของบุคลากรในทุกกรอบปี จึงทำให้บุคลากรโดยส่วนใหญ่ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะหลักของตนเองที่มีอยู่ให้สูงขึ้นตามระดับสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยมหิดลที่ได้กำหนดไว้

นอกจากนี้ จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีผลการวิจัยคล้ายกับการวิจัยครั้งนี้ เช่น ญัฐกานต์ เอี่ยมละออ (2550) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาคนในองค์กรตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักขององค์กร : กรณีศึกษาบริษัท A พบว่า บุคลากรของบริษัทมีความรู้ ความเข้าใจใน

เรื่องของความสามารถเชิงสมรรถนะหลักในระดับสูง สอดคล้องกับ เพ็ญผกา พุ่มพวง (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะเชิงวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ คุณภาพชีวิตการทำงาน กับความยึดมั่นผูกพันองค์การของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับสูงเช่นกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรชนก เกตุกัณฑ์ (2551) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ และสมรรถนะหลักของเทศบาลนครนนทบุรี พบว่า สมรรถนะหลักของเทศบาลนครนนทบุรีอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบของสมรรถนะหลักในแต่ละด้านแล้วจะพบว่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูงเกือบทุกด้าน และงานวิจัยของ รัฐวิข แสงแก้ว (2551) สมรรถนะหลักทางสาธารณสุขและโอกาสในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการระดับปฐมภูมิ จังหวัดอุทัยธานี พบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีระดับสมรรถนะหลักทางสาธารณสุขตามการประเมินตนเองอยู่ในระดับสามารถทำได้ด้วยตนเองในสัดส่วนสูงสุดเกือบทุกด้าน

(2) การศึกษาความแตกต่างของสมรรถนะหลักในบุคลากรที่ปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($F = 0.896$) ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลและเอกสารของมหาวิทยาลัยมหิดล รวมถึงผลการสัมภาษณ์ของผู้บริหารในเรื่องของสมรรถนะหลัก พบว่า วิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยมหิดลมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก ส่งผลต่อแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารงานของผู้บริหารให้ออกมาในรูปแบบของแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นตัวช่วยในกระบวนการให้มหาวิทยาลัยมหิดลได้ดำเนินการที่นำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ ทั้งนี้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานจึงยึดถือสมรรถนะหลักและระดับของตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยมหิดลเป็นบรรทัดฐานเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานทุกคนได้ยึดถือและปฏิบัติตามให้เกิดเป็นมาตรฐานเดียวกัน เนื่องจากบุคลากรทุกคนล้วนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยมหิดลให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้บริหารทุกหน่วยงานจึงเล็งเห็นและความสำคัญที่จะส่งเสริมให้บุคลากรได้ยึดถือสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยมหิดลนี้ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ ศุภชัย ยาวะประภาส (2548 : 122) ได้กล่าวถึง สมรรถนะหลักว่า เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ขององค์กร สมรรถนะหลักนี้จะผูกโยงเข้ากับสมรรถนะหลักขององค์กรเอง องค์กรแต่ละแห่งจะมีบุคลิกลักษณะที่เป็นเสมือนแก่นหรือหลักขององค์กร สมรรถนะหลักขององค์กรจะถ่ายทอดลงไปที่บุคลากร และกลายเป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมี เช่นเดียวกับ พรชนก เกตุกัณฑ์ (2551 : 27) กล่าวว่า สมรรถนะหลักเป็นลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรในทุกระดับทุกตำแหน่งและทุกกลุ่มงานในองค์กรที่จำเป็นต้องมี เพื่อสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้วิจัย

ได้สรุปความหมายของสมรรถนะหลักไว้ว่า สมรรถนะหลักอาจหมายถึงทักษะ ความรู้ หรือคุณลักษณะที่เป็นหลัก ซึ่งทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานเป็นการสะท้อนถึงความเป็นเอกลักษณ์และคุณลักษณะเฉพาะขององค์กร เพื่อสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์องค์กรที่กำหนดไว้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคลากรทั้งหมดของมหาวิทยาลัย ด้วยการส่งเสริมและพยายามพัฒนาทักษะ ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ นโยบาย/แผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหิดล ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2554 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ ตามความเหมาะสม ทำให้บุคลากรเกิดความรู้ความสามารถ ทักษะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยอำนวยความสะดวก และเตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีการส่งเสริมและปลูกฝังทัศนคติที่ดีและถูกต้องของบุคลากรให้เกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามที่มหาวิทยาลัยได้มุ่งหวังไว้ ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรนำไปสู่การเป็นคนเก่ง (Talent) ต่อไป และการที่มหาวิทยาลัยมหิดลจะบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่ตั้งไว้นั้น มหาวิทยาลัยมหิดลจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญที่ทำให้แต่ละหน่วยงานได้ยึดถือในสมรรถนะหลักทั้ง 5 ของมหาวิทยาลัยมหิดลไว้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อเกิดการประสานเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของหน่วยงานหรือส่วนงานต่างๆ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยมหิดลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงส่งเสริมค่านิยมของมหาวิทยาลัยมหิดล และการปลูกฝังความภาคภูมิใจในการร่วมเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยมหิดลให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรทุกคน เพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพ เป็นเครือข่ายและเป็นกลไกเชื่อมโยงการสนับสนุนความร่วมมือระหว่างภาคส่วนๆ ทั้งภายในมหาวิทยาลัย และระหว่างมหาวิทยาลัยกับภายนอก ยิ่งกว่านั้นมหาวิทยาลัยมหิดลยังมุ่งมั่นที่จะพัฒนาให้เกิดชุมชนที่อยู่ด้วยกันด้วยความกลมเกลียวและสมานฉันท์โดยไม่แบ่งแยกเชื้อชาติ ศาสนา หรือแม้แต่ความคิดของบุคคลแต่อย่างใด (แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553-2555, 2553)

(3) การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสมรรถนะหลักในปัจจุบันกับสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากร

ผลการวิจัยพบว่า ส่วนต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างสมรรถนะหลักในปัจจุบันของบุคลากรแตกต่างกับสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้จากแบบประเมินพฤติกรรมของบุคลากรตามความคาดหวังต่อสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า ส่วนใหญ่บุคลากรโดยภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ด้านความยึดมั่นในคุณธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านความรับผิดชอบในงาน อยู่ในระดับสูงสุดและมีระดับค่าเฉลี่ยตามลำดับ นอกจากนี้ จากผลการศึกษาในเรื่องของช่องว่างของสมรรถนะหลัก (Core Competency Gap) ในแต่ละด้าน พบว่า ด้านการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีส่วนต่างของค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก

ที่สุด รองลงมาคือ ด้านความยึดมั่นในคุณธรรม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความรับผิดชอบในงาน มีส่วนต่างของค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด จากผลการวิจัยดังกล่าว อธิบายได้ว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา มีความคาดหวังต่อสมรรถนะหลักด้านการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าสมรรถนะหลักด้านอื่น เนื่องจากผู้วิจัยคิดว่าการทำงานที่มหาวิทยาลัยมหิดลได้นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) มาใช้กับบุคลากรนั้นมีส่วนสำคัญมาก และยังสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้บริหารได้กล่าวในเรื่องนี้ว่า การที่มหาวิทยาลัยมหิดลได้กำหนดสมรรถนะหลัก เมื่อปลายปี 2551 ให้สอดคล้องกับค่านิยมหลักวัฒนธรรมองค์กร (Mahidol University Core Values & Organization Culture) เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเป็นไปตามเป้าหมายนั้น อีกทั้งการนำระบบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) มาใช้ประเมินผลงานที่ได้จากบุคลากร เพื่อนำมาพิจารณาประกอบในการประเมินเรื่องค่าตอบแทน และระดับตำแหน่งงานที่เหมาะสม จึงทำให้บุคลากรมีความตื่นตัวและต้องการพัฒนาตนเองในเรื่องการทำงานของตนให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการนำระบบดังกล่าวนี้มาใช้จะส่งผลให้บุคลากรต้องรู้จักเตรียมตัว วางแผน วิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าเสมอ รวมทั้งความสามารถในการตรวจสอบข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ทั้งของตนเองและผู้อื่นได้ เป็นไปตามระดับของสมรรถนะหลักด้านนี้ที่กำหนดไว้ ซึ่งถ้าบุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับแต่ละระดับของสมรรถนะหลักได้ ก็จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีตามความคาดหวังและทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) นั้นเป็นในทางดีที่บุคลากรต้องการต่อไป นอกจากนี้ถ้าบุคลากรรู้จักพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีของงานตามความคาดหวังต่อสมรรถนะหลักด้านต่าง ๆ แล้วนั้น ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรทั้ง 5 ด้านจะไม่เกิดช่องว่างของสมรรถนะหลัก (Core Competency Gap) แต่อย่างใด

(4) แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมตามสมรรถนะหลักของบุคลากร

ผลจากการศึกษาเรื่องช่องว่างของสมรรถนะหลัก (Core Competency Gap) หรือผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างสมรรถนะหลักในปัจจุบันกับสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากร ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาและตัดสินใจเลือกสมรรถนะที่มีผลต่างของค่าเฉลี่ยสูงสุดใน 3 ลำดับแรก คือ สมรรถนะหลักด้านการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ด้านความยึดมั่นในคุณธรรม และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามลำดับ มาเขียนตัวอย่างแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสมรรถนะหลักทั้ง 3 ด้านนี้ต่อไปโดยแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่จะนำข้อมูลด้านอื่น ๆ มาร่วมประกอบในการพิจารณา เช่น สมรรถนะหลัก (Core Competency), ค่านิยม-วัฒนธรรมองค์กร (Core Value/Organization Culture) ของมหาวิทยาลัยมหิดล, แผนเส้นทางการพัฒนาบุคลากร (Development Roadmap) และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อทำให้เกิดแผนงานหรือหลักสูตรแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม ดังนี้ (1) สมรรถนะด้านการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ตัวอย่างหลักสูตรคือ "หลักสูตรการพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)" (2) สมรรถนะด้านความยึดมั่นในคุณธรรม ตัวอย่าง

หลักสูตร คือ "หลักสูตรการสร้างบุคลากรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรมที่พึงประสงค์" และสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตัวอย่างหลักสูตร คือ "หลักสูตรการสร้างสรรค์ความคิดเชิงนวัตกรรม"

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา (Recommendations)

(1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ควรมีนโยบายส่งเสริมการนำความรู้จากหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานจริงของบุคลากร โดยให้ทำโครงการเดี่ยว (Project-Individual) ในการแก้ปัญหาดังกล่าว และนำผลที่ได้จากการประเมินผ่านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) มาใช้เป็นผลงานประกอบการพิจารณาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรต่อไป

1.2 ควรมีนโยบายส่งเสริมการหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงานแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ความชำนาญอย่างรอบด้าน เป็นประโยชน์ต่อการประสานงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานของตนเอง รวมถึงมีนโยบายกำหนดแผนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นการทำให้บุคลากรรู้จักการทำงานเป็นทีม มีมุมมองที่หลากหลาย จนเกิดเป็นผลงานที่สร้างสรรค์และมีนวัตกรรมที่แปลกใหม่ ทันสมัยต่อไป

1.3 ควรมีนโยบายส่งเสริมให้แต่ละหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล กำหนดแผนงานหรือโครงการในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน และกำหนดตัวชี้วัดหรือค่าเป้าหมายความสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละปี รวมถึงการพัฒนาและปรับกลยุทธ์ที่เหมาะสมไว้อย่างชัดเจน โดยการนำผลสรุปจากการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานในแต่ละรอบปี และกำหนดให้หน่วยงานมีการติดตามการประเมินผลการดำเนินงานในทุกรอบ 5 ปี เพื่อพิจารณาหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ในช่วงนั้นต่อไป เป็นการช่วยผลักดันให้บุคลากรเกิดการพัฒนาในระดับสมรรถนะหลักของตน ตามเกณฑ์มาตรฐานที่มหาวิทยาลัยมหิดลได้กำหนดไว้ให้สูงขึ้นเทียบเท่ากับระดับมาตรฐานของมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก

(2) ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ

2.1 ควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละประเภทงาน หรือหน่วยงานนั้น ๆ ให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้าทำงาน หรือบุคลากรเดิมได้เข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานของตนและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

2.2 ควรส่งเสริมวิธีการพัฒนา เช่น การให้คำแนะนำ (Mentoring) หรือการสอนงาน (Coaching) มาใช้และเตรียมคัดเลือกบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก หรือบุคลากรที่มีความรู้เชี่ยวชาญในงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สำหรับการสอนและแนะนำงานให้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในเนื้องาน วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะการทำงานได้เร็วขึ้น จนนำไปสู่การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนช่วยลดการเกิดช่องว่างระหว่างวัยของบุคลากรในหน่วยงานนั้นได้

2.3 หน่วยงานผู้รับผิดชอบในเรื่องของการพัฒนาบุคลากร ควรสร้างตัวอย่างแบบฟอร์มบันทึกการพัฒนาบุคลากรไว้เป็นแนวทางในการบันทึกข้อมูลการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ หรือบันทึกระดับการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร เพื่อเป็นฐานข้อมูลที่จะใช้อ้างอิงในการศึกษาต่อไป รวมทั้งควรสร้างแบบประเมินเฉพาะสาขาวิชาชีพ ควรนำแผนการพัฒนาบุคคล (Individual Development Plan) เพื่อการกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้แก่บุคลากรอย่างจริงจัง

2.4 ควรมีการติดตามและประเมินผลความคุ้มค่าของการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ นอกเหนือจากการนำผลการประเมินที่ได้มาพิจารณาประกอบในเรื่องการปรับค่าตอบแทนหรือการเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสมจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) เท่านั้น ยังช่วยในเรื่องของงบประมาณที่จัดสรรไปเพื่อการพัฒนาบุคลากรเกิดประโยชน์สูงสุด ลดการสูญเปล่าของงบประมาณ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการขอรับการสนับสนุนเพื่อการพัฒนาบุคลากรในปีต่อไป

2.5 ควรมีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพิ่มขึ้น เพื่อจัดหาสิ่งเอื้ออำนวยความสะดวกและความต้องการในด้านต่าง ๆ ต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด สอดคล้องกับการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) เพื่อช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ กระตุ้นให้เป็นการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งส่งเสริมการศึกษาดูงานและโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยมหิดลและมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและศึกษาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยนั้น เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหิดลต่อไป

2.6 ควรมีการประชาสัมพันธ์ ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเล็งเห็นถึงความสำคัญในการหาแนวทางวิธีการในการพัฒนาตนเอง ตามเกณฑ์มาตรฐานของระดับสมรรถนะหลักที่มหาวิทยาลัยมหิดลได้กำหนดไว้ รวมทั้งยกระดับมาตรฐานของสมรรถนะหลักของบุคลากรให้มีการเทียบเคียง (Benchmarking) กับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก เพื่อเป็นการกระตุ้นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สูงขึ้น สามารถแข่งขันและแสดงศักยภาพความเป็นมหาวิทยาลัยมหิดลสู่ระดับนานาชาติได้

2.7 ควรมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความต้องการในการพัฒนาตนเอง เช่นในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ควรมีการพิจารณากิจกรรม หรือประสบการณ์ที่ได้รับจากการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วย ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีความตื่นตัวและต้องการมีส่วนร่วมในการเสนอแนะหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย ให้มีการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาตามที่ตนเองต้องการอย่างแท้จริง

2.8 ควรมีการคัดสรรและส่งเสริมบุคลากรเพื่อเข้ารับการพัฒนาทั้งหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย หน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เป็นผู้จัดโครงการพัฒนาด้วยความและยุติธรรม เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสได้รับการพัฒนาตนเองอย่างเท่าเทียมกัน

(3) ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องช่องว่างของสมรรถนะหลัก (Core Competency Gap) ในด้านที่เหลือ คือ ด้านความรับผิดชอบในงาน และด้านการทำงานเป็นทีม เพื่อหาแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมต่อไป

3.2 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อเสนอสมรรถนะหลักด้านอื่นที่เหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ต่อไป

3.3 ควรมีการปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยเฉพาะเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ หรือแก้ไขข้อคำถามในแบบสอบถามที่เหมาะสมมากกว่านี้ ป้องกันไม่ให้ผู้ตอบคาดเดาผลที่ได้และแสดงความคิดเห็นที่เกินกว่าความจริง เพื่อนำข้อเท็จจริงที่ได้มาใช้ประโยชน์ต่อการศึกษานในภายหลังได้

3.4 ควรมีการศึกษาศมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากร จากกรณีศึกษาอื่น ๆ เช่น คณะ, สถาบัน, ศูนย์, วิทยาลัย และวิทยาเขตต่างๆ เป็นต้น เพื่อหาแนวทางการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหิดล ให้สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2546). การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency - base Approach). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์นาโกต้า.

จุฑามณี ตระกูลมุกดา. (2544). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. สงขลา : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

จิวิช แสงแก้ว. (2551). สมรรถนะหลักทางสาธารณสุขและโอกาสในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการระดับปฐมภูมิ จังหวัดอุทัยธานี. วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.

ณัฐกานต์ เอี่ยมละออ. (2550). แนวทางการพัฒนาคนในองค์กรตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักขององค์กร : กรณีศึกษาบริษัท A. สารนิพนธ์หลักสูตรพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ดิลก แดงทอง. (2551). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขจังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.

- บุญสรวง จาตุกุลสวัสดิ์. (2549). ความคาดหวังกับสภาพการบริการจริงของเจ้าหน้าที่บุคลากร
ด้านพิธีการศุลกากร สำนักงานศุลกากรท่าอากาศยานกรุงเทพ ตามการรับรู้ของตัวแทน
ออกของ. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารทั่วไป)
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). **ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรชนก เกตุกลิ่นทร. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ และสมรรถนะหลักของเทศบาลนคร
นนทบุรี. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พรรณราย อักษรถึง. (2549). การพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของข้าราชการ
กรมทรัพยากรน้ำ. สารนิพนธ์หลักสูตรพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต
คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย. (2546). **ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์.**
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศุภชัย ยาวประภาส. (2546). **การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย.**
กรุงเทพฯ : จุดทอง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากร
มนุษย์. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ เมื่อวันที่ 31
มกราคม 2548. นนทบุรี : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- สุมาลี แสงสว่าง. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับสมรรถนะหลักของบุคลากร
ในกรมราชทัณฑ์. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.

ภาษาอังกฤษ

- Barry L. Boyd. (2003). "Identifying Competencies for Volunteer Administrator for
the Coming Decade v: a National Delphstudy Study". **Journal of Agricultural
Education.** Volume 44, Number 4 Texas A&M University.
- Bjarne Espedal. (2005). "Management Development: Using Internal or External Resources in
Developing Core Competence". **Human Resource Development Review.** 2005; 4; 136.

เว็บไซต์ภาษาไทย

กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล. (2552). นโยบายและแผนพัฒนาบุคลากร

มหาวิทยาลัยมหิดล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 - 2554. (ออนไลน์)

สืบค้นข้อมูลได้จาก www.mahidol.ac.th (วันที่สืบค้น 28 พฤศจิกายน 2552)

_____. (2552). รายงานประจำปี 2552 มหาวิทยาลัยมหิดล. (ออนไลน์)

สืบค้นข้อมูลได้จาก www.mahidol.ac.th (วันที่สืบค้น 6 มกราคม 2553)

_____. (2553). แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 - 2555. (ออนไลน์)

สืบค้นข้อมูลได้จาก www.mahidol.ac.th (วันที่สืบค้น 1 กรกฎาคม 2553)

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล

นางสาวธาริณี อภัยโรจน์

วัน เดือน ปีเกิด

4 กุมภาพันธ์ 2529

สถานที่เกิด

จังหวัดกรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

ประวัติการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร, พ.ศ. 2547-2550

ศิลปศาสตรบัณฑิต

สาขาวิชาจิตวิทยา

มหาวิทยาลัยมหิดล, พ.ศ. 2551-2553

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ที่อยู่ปัจจุบัน

115/33 หมู่ 7 ซอยสวนผัก 50 ถนนสวนผัก

แขวงฉิมพลี เขตตลิ่งชัน จังหวัดกรุงเทพฯ 10170

E-Mail : jta4mine@hotmail.com
