

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายปฏิบัติการในสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์ ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Competency Development of Operation Staff in Office of the Faculty of Science According to the Performance Evaluation Framework of Chiang Mai University

พิเชษฐ์ เทพสุวรรณ^{1*}
Phichet Thepsuwan^{1*}

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะและศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายปฏิบัติการในสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์ ภายใต้หลักกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2559 โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรสายปฏิบัติการในสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์ จำนวน 90 คน มีผู้ตอบกลับแบบสอบถาม จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 77.8 ซึ่งข้อมูลที่ได้นำไปวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูปวิเคราะห์ค่าสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนร้อยละ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายปฏิบัติการทุกกลุ่ม (กลุ่มปฏิบัติการ / วิชาชีพเฉพาะ / บริการ และกลุ่มบริหารจัดการ) ภาพรวมอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.29$, $SD = 0.49$) และมีสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 4.18$, $SD = 0.50$) ซึ่งกลุ่มบริหารจัดการ ส่วนใหญ่มีสมรรถนะทางการบริหารอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 4.17$, $SD = 0.80$) โดยในส่วนแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายปฏิบัติการในสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์ ผลจากการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามโดยกลุ่มตัวอย่าง สรุปความพบว่า บุคลากรมีความต้องการให้มีการจัดอบรมอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการเข้ารับกรอบรมที่หน่วยงานภายนอกจัดเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ จัดให้มีการจัดการความรู้ (KM) กลุ่มย่อยในเรื่องการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจริงจังในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและมีการติดตามผลงาน ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับ ได้รับการศึกษาที่สูงขึ้นเพื่อพัฒนาตนเองของตน มีการระบุนขั้นตอนการทำงานให้ชัดเจน มีระบบการส่งเสริมและพัฒนามบุคลากรที่เป็นรูปธรรมและตามช่วงเวลา มีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนอย่างชัดเจนและยุติธรรม มีการรับฟังข้อเสนอแนะหรือปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้ปฏิบัติ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและนำไปสู่การหาทางแก้ไขร่วมกันต่อไป

คำสำคัญ: สมรรถนะ บุคลากรสายปฏิบัติการ สำนักงานคณะวิทยาศาสตร์

Abstract

This research aims at studying the competency and studying the guideline for improvement the competency of supporting staff working at office of the faculty of Science under the criteria of evaluation framework for Chiang Mai University staff of the year 2016. The samplings group were 90 supporting staff working in office of the faculty of Science by receiving the questionnaires for 70 staffs counted as 77.8 percent from overall. The output were analyzed by computer with statistic program with descriptive analysis which are means, statistical deviation and percentage, respectively. It was found that the competency of all groups of supporting staff (which are operational, professional, service section as well as executive management) in overall

¹ งานบริหารงานวิจัย บริการวิชาการและวิเทศสัมพันธ์, สำนักงานคณะวิทยาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่, 50200
1 Research Administration, Academic Services and International Relations Section, Office of the Faculty of Science, Chiang Mai University, Chiang Mai, 50200

*Corresponding author: e-mail: phichett@gmail.com

output were very high level ($\bar{X} = 4.29$, $SD = 0.49$), the functional competency performance was slight high level ($\bar{X} = 4.18$, $SD = 0.50$), for executive management group, the majority contained the slightly high skill of management ($\bar{X} = 4.17$, $SD = 0.80$). In addition, the guideline for improvement the competency of supporting staff at office of the faculty of science, classified by questionnaire survey revealed that the staff required the continuously skill training as well as support the staff to participate in job concerning training organized by outside unit of university. Furthermore, it should arrange the Knowledge Management (KM) in small group of related work in the division. Moreover, the executive staff should consist seriously in developing the potential of staff by following up the output in all levels of staff. Also, they should support the staff to continue their study to develop their own work. The workflow of staff should clearly settle in the organization as well as create the system for supporting and developing staff seriously. Plus, the performance evaluation should clearly related to the salary with the justice consideration. The voice of staff should be concerned to the executive group to encourage the staff to move forward and solve the problems together.

Keywords: competency, supporting staff, office of the Faculty of Science

บทนำ

ในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มที่ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร เครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ได้ คือ “สมรรถนะ” หรือ “Competency” เพราะมีกระบวนการสร้างการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ช่วยเพิ่มพูนสมรรถนะของบุคลากรโดยการให้ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ทำให้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ ให้ความเป็นธรรมทั่วทั้งองค์กร ซึ่งผลการประเมินที่ได้จะมีผลต่อการตัดสินใจทางการบริหารงานบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการขึ้นเงินเดือน/เพิ่มค่าจ้าง เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของหน่วยงาน อีกทั้งในอนาคตจะสามารถเจาะลึกลงไปถึงความต้องการพัฒนาเป็นรายบุคคล ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ มีความสุขในการทำงานมากยิ่งขึ้น ที่สำคัญที่สุดคือ องค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยั่งยืน (ทัศนวรรณ, 2555)

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ภายใต้บริบทของปรับตัวทางด้านบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้นเฉกเช่นในปัจจุบัน จึงได้มีการปรับปรุงประกาศหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2559 (ประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยประจำ พ.ศ. 2559 ลงวันที่ 31 พฤษภาคม 2559) โดยยึดถือหลักสมรรถนะ 3 เรื่องหลักคือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) 2) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) และ 3) สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) เป็นสำคัญสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งหมดของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมีผลบังคับใช้นับแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2559 เป็นต้นมา

สำนักงานคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในฐานะศูนย์กลางของการบริหารจัดการกิจการงานด้านต่างๆ ของคณะวิทยาศาสตร์ เป็นส่วนงานหนึ่งในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีจำนวนบุคลากรสายปฏิบัติการจำนวนทั้งสิ้น 90 คน ประกอบไปด้วย กลุ่มปฏิบัติการ กลุ่มวิชาชีพระยะ กลุ่มบริการ และกลุ่มบริหารจัดการ (รายงานบุคลากรสายสนับสนุน สรุปรายงาน ประจำเดือนพฤษภาคม ปี 2560, 11 พฤษภาคม 2560 : ออนไลน์) แบ่งการบริหารงานในสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์ ออกเป็น 5 งาน (ประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง การแบ่งงานในสำนักงานส่วนงานวิชาการและสำนักงานส่วนงานอื่น พ.ศ. 2560 ลงวันที่ 22 ธันวาคม 2560) ได้แก่ (1) งานบริหารทั่วไป (2) งานนโยบายและแผนและประกันคุณภาพการศึกษา (3) งานการเงินการคลังและพัสดุ (4) งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษา (5) งานบริหารงานวิจัย บริการวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ มีภารกิจ

ในการร่วมกันดำเนินงานเพื่อสนับสนุนงานบริหารวิชาการของคณะวิทยาศาสตร์ รวมถึงประสานงานร่วมกับภาคีฯ ศูนย์ฯ ในสังกัดของคณะวิทยาศาสตร์ ตลอดจนการประสานงานกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกคณะวิทยาศาสตร์ และภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งคณะวิทยาศาสตร์ให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก ทั้งยังตระหนักดีว่าทรัพยากรบุคคลถือเป็นศูนย์กลางการพัฒนาองค์กร การนำหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2559 มาใช้นั้น จึงจะส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการเป็นไปในทิศทางเดียวกันได้ดียิ่งขึ้น

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจศึกษาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายปฏิบัติการในสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์ ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อต้องการทราบถึงสมรรถนะของบุคลากรและภาพสะท้อนความประสงค์จากบุคลากรผู้ปฏิบัติ ต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายปฏิบัติการบนพื้นฐานของหลักเกณฑ์และทิศทางเดียวกัน ซึ่งอาจจะเป็นทางเลือกหนึ่งสำหรับผู้บริหารคณะวิทยาศาสตร์สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมของคณะวิทยาศาสตร์ต่อไปได้ในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายปฏิบัติการในสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์ ภายใต้หลักกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2559

ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัยแบบวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรสายปฏิบัติการในสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์ ในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายปฏิบัติการ โดยกำหนดประชากรเป้าหมาย คือ บุคลากรสายปฏิบัติการในสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์ รวมจำนวน 90 คน ได้แก่ กลุ่มปฏิบัติการ กลุ่มวิชาชีพเฉพาะ กลุ่มบริการ และกลุ่มบริหารจัดการ ซึ่งมีผู้ตอบกลับแบบสอบถาม จำนวน 70 ชุด คิดเป็นร้อยละ 77.8 โดยแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นจากเกณฑ์ระดับความคาดหวังสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย (Competency Job Mapping) ภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยประจำ พ.ศ. 2559 ประกอบไปด้วย สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) และสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)

โดยใช้คำถามมาตรวัดแบบ Likert Method แบ่งความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ โดยผู้วิจัยได้กำหนดการให้คะแนนแบบ Arbitrary Weighing Method (พวงรัตน์, 2540) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การให้คะแนนแบบ Arbitrary Weighing Method (พวงรัตน์, 2540)

ระดับการปฏิบัติ	น้ำหนักคะแนน		ช่วงคะแนน
	คำถามเชิงปริมาณ	คำถามเชิงนิเสธ	
สูงมาก	5	1	4.21 - 5.00
ค่อนข้างมาก/สูง	4	2	3.41 - 4.20
พอใช้/ปานกลาง	3	3	2.61 - 3.40
ค่อนข้างน้อย/ต่ำ	2	4	1.81 - 2.60
น้อย/ต่ำมาก	1	5	1.00 - 1.80

เกณฑ์การแปลความหมายค่าคะแนนระดับความสำเร็จ แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยแบ่งช่วงระดับด้วยวิธี การหาความกว้างของอันตรภาคชั้นโดยใช้สูตรการหาความกว้างอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\text{ค่าพิสัย} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วง}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

การหาค่าความเชื่อถือได้หรือความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปใช้กับผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะอื่นๆ ที่มีคุณลักษณะใกล้เคียง จำนวน 30 ชุด และหาความเชื่อมั่น ซึ่งใช้หลักการวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) โดยวิธีของ Cronbach's Alpha และคำนวณได้ค่าความเที่ยงของคำถาม เท่ากับ 0.827 ซึ่งมีความแม่นยำและมีความเชื่อถือได้หรือความเชื่อมั่น (Reliability) อยู่ในระดับสูง

การเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยแจกแบบสอบถามให้แก่บุคลากรสายปฏิบัติการในสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และรวบรวมคืนด้วยตนเอง ประกอบด้วย 5 งาน ได้แก่ งานบริหารทั่วไป งานนโยบายและแผนและประกันคุณภาพการศึกษา งานการเงินการคลังและพัสดุ งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษา งานบริหารงานวิจัย บริการวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ จากนั้น นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูปวิเคราะห์เกี่ยวกับค่าสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนร้อยละ

ผลการวิจัย

ผลการศึกษสมรรถนะบุคลากรสายปฏิบัติการในสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์ ภายใต้หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2559 พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายปฏิบัติการทุกกลุ่ม (กลุ่มปฏิบัติการ / วิชาชีพเฉพาะ / บริการ และกลุ่มบริหารจัดการ) ภาพรวมอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{x} = 4.29$, $SD = 0.49$) และมีสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{x} = 4.18$, $SD = 0.50$) ซึ่งกลุ่มบริหารจัดการ ส่วนใหญ่มีสมรรถนะทางการบริหารอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{x} = 4.17$, $SD = 0.80$) โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 1 ถึง 3 ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักบุคลากรสายปฏิบัติการในสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์ ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (n=70)

สมรรถนะ ความรู้ความสามารถที่จำเป็น ทักษะที่จำเป็น ในการปฏิบัติงาน(กลุ่มบริหารจัดการ/บริการ/วิชาชีพเฉพาะ/กลุ่มปฏิบัติการ)	\bar{x}	SD	ระดับสมรรถนะ
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ การสร้างพัฒนาผลงานหรือกระบวนกรปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำให้มาก่อน	4.11	0.63	ค่อนข้างมาก
การบริการที่ดี (Service Mind) ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มาติดต่อ	4.37	0.57	สูงมาก
การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการศึกษา ค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์	4.21	0.70	สูงมาก
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาบรรณบุคลากร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	4.44	0.63	สูงมาก
การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงานหรือสถาบัน รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม	4.36	0.64	สูงมาก
ค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลัก	4.29	0.49	สูงมาก

สมรรถนะหลัก กลุ่มตัวอย่างมีสมรรถนะการปฏิบัติอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{x} = 4.29$, $SD = 0.49$) และเมื่อพิจารณาในองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่อยู่ในระดับสูงมาก มีจำนวน 4 ประเด็น ได้แก่ 1) การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง เหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาบรรณบุคลากร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2) ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่คาดหวัง 3) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงานหรือสถาบัน ร่วมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม และ 4) ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการศึกษา ค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ประสบการณ์ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ ($\bar{x} = 4.44, 4.37, 4.36, 4.21$) และองค์ประกอบที่อยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีจำนวน 1 ประเด็น คือ ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ การสร้างพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่อยากและท้าทาย ชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำให้มาก่อน ($\bar{x} = 4.11$)

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายปฏิบัติการในสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์ ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (n=70)

สมรรถนะ ความรู้ความสามารถที่จำเป็น ทักษะที่จำเป็น ในการปฏิบัติงาน(กลุ่มบริหารจัดการ/บริการ/วิชาชีพเฉพาะ/กลุ่มปฏิบัติการ)	\bar{x}	SD	ระดับสมรรถนะ
การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิดโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบเปรียบเทียบเปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้	4.00	0.70	ค่อนข้างมาก
การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูล ตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการ	4.23	0.68	สูงมาก
การสืบเสาะข้อมูล (Information Seeking) ความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	4.04	0.69	ค่อนข้างมาก
การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจัดประเด็น สรุปรูปแบบเชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทักษะต่างๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวทางคิดใหม่	3.84	0.73	ค่อนข้างมาก
ค่าเฉลี่ยสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	4.03	0.60	ค่อนข้างมาก

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างมีสมรรถนะการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{x} = 4.03$, $SD = 0.60$) และเมื่อพิจารณาในองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่อยู่ในระดับสูงมาก มีจำนวน 1 ประเด็น คือ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ($\bar{x} = 4.23$) และองค์ประกอบที่อยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีจำนวน 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การสืบเสาะข้อมูล 2) การคิดวิเคราะห์ และ 3) การมองภาพองค์รวม ($\bar{x} = 4.04, 4.00, 3.84$ ตามลำดับ)

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารของบุคลากรสายปฏิบัติการกลุ่มบริหารจัดการ (เลขานุการส่วนงาน / หัวหน้างาน) ในสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์ ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (n=6)

สมรรถนะ ความรู้ความสามารถที่จำเป็น ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน(กลุ่มบริหารจัดการ)	\bar{x}	SD	ระดับสมรรถนะ
สภาวะผู้นำ (Leadership)			
ความสามารถหรือความตั้งใจที่จะรับบทผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงานได้อย่างราบรื่น เพิ่มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบัน	4.50	0.84	สูงมาก
วิสัยทัศน์ (Visioning)			
ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและ มีความสามารถ ในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์	4.00	1.26	ค่อนข้างมาก
การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Orientation)			
ความเข้าใจในวิสัยทัศน์และนโยบายสถาบันและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการ กำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการได้	4.00	0.89	ค่อนข้างมาก
ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)			
ความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็น ประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้น เกิดขึ้นจริง	3.67	1.21	ค่อนข้างมาก
การควบคุมตนเอง (Self Control)			
ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกย่ำแย่ หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร หรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงมี ความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง	4.17	0.75	ค่อนข้างมาก
การสอนงานและการมอบหมาย (Coaching and Empowering Others)			
ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว จนถึงระดับที่ เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจใน การปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนเองได้	4.67	0.52	สูงมาก
ค่าเฉลี่ยสมรรถนะทางการบริหาร	4.17	0.80	ค่อนข้างมาก

สมรรถนะทางการบริหาร กลุ่มตัวอย่างมีสมรรถนะการปฏิบัติ (การบริหาร) อยู่ในระดับค่อนข้างมาก และเมื่อพิจารณาในองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่อยู่ในระดับสูงมาก มีจำนวน 2 ประเด็น ได้แก่ 1) ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว จนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนเองได้ และ 2) ความสามารถหรือความตั้งใจที่จะรับบทผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงานได้อย่างราบรื่น เพิ่มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบัน ตามลำดับ (\bar{x} = 4.67 และ 4.50)

โดยในส่วนผลการศึกษาดังแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายปฏิบัติการในสำนักงาน คณะวิทยาศาสตร์ จากการรวบรวมข้อมูลการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า บุคลากรมีความต้องการให้คณะวิทยาศาสตร์มีการจัดอบรมให้แก่บุคลากรสายปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง มีการจัดโครงการที่สอนน้องภายในคณะวิทยาศาสตร์ สนับสนุนให้การเข้ารับการอบรมที่หน่วยงานภายนอกจัดในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับในหน้าที่ มีการจัด KM กลุ่มย่อยในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารให้ความสนใจ แคร่งครัดและเอาจริงเอาจังในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้ตรงประเด็นและมีการติดตามผลงาน ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับ/ทุกประเภท ได้รับการศึกษาที่สูงขึ้นเพื่อพัฒนางานประจำของตนและส่งเสริมองค์กรในภาพรวม มีการระบุขั้นตอนการทำงานให้ชัดเจนเพื่อให้ง่ายต่อผู้มาใช้บริการ มีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ มีระบบการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมและตามช่วงเวลา มีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนการขึ้นเงินเดือนอย่างชัดเจนและยุติธรรมเพื่อเป็น

ขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรพัฒนางานในหน้าที่ รวมถึงความต้องการให้คณะวิทยาศาสตร์ มีการรับฟังข้อเสนอแนะหรือปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การหาทางแก้ไขร่วมกันต่อไป

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

อภิปรายผล

สมรรถนะหลัก ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสายปฏิบัติการในสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์ทุกกลุ่ม (กลุ่มปฏิบัติการ / วิชาชีพเฉพาะ / บริการ และกลุ่มบริหารจัดการ) มีสมรรถนะการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงมาก แสดงให้เห็นว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม ตามความเห็นของบุคลากรสายปฏิบัติการที่มีต่อสมรรถนะหลักสำหรับการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ชนิตา (2555) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพหอผู้ป่วยวิกฤตอายุรกรรม โรงพยาบาลนครพิงค์” ผลการศึกษาพบว่า เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานทางการพยาบาลที่มีคุณภาพและปลอดภัยแก่ผู้รับบริการได้ตามเกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนด บุคลากรจึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลักพยาบาลวิชาชีพตามเกณฑ์ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน ได้แก่ 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. จริยธรรม 5. ความร่วมแรงร่วมใจ และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ดุจเดือน (2555) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรตามกรอบสมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่” ซึ่งผลการศึกษาพบว่า บุคลากรต้องมีระดับสมรรถนะเป็นไปตามเกณฑ์ที่ศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่กำหนดโดยทุกด้าน ได้แก่ 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีผลจากผู้บังคับบัญชาประเมินสูงกว่าผลการประเมินตนเอง 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5. การทำงานเป็นทีม

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสายปฏิบัติการในสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์ทุกกลุ่ม (กลุ่มปฏิบัติการ / วิชาชีพเฉพาะ / บริการ และกลุ่มบริหารจัดการ) มีสมรรถนะการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างมาก แสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่ค่อนข้างมีความเข้าใจองค์ความรู้ ระบบงาน มีการคิดวิเคราะห์ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ การสืบเสาะข้อมูล การมองภาพองค์รวม อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสุรนนท์ (2554) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “ประสิทธิผลของการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ของสถาบันวิจัยและพัฒนาที่สูง (องค์การมหาชน)” ผลการศึกษาพบว่า อยู่ในระดับมาก โดยส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบมากขึ้น ช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายสามารถปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง รวดเร็วยิ่งขึ้น แก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น รวมทั้งช่วยลดขั้นตอนการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจ โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของสถาบันวิจัยและพัฒนาที่สูง (องค์การมหาชน) ได้แก่ ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ ด้านนโยบายและการดำเนินงาน ด้านผู้ปฏิบัติงาน และลักษณะงาน ตามลำดับ และสอดคล้องกับการศึกษาของ นลินี (2554) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง “สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่” ซึ่งผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะในงาน (Functional Competency) ตามความคิดเห็นที่ผู้บริหารคาดหวังให้เลขานุการมีความสามารถที่เกี่ยวกับงานที่ผู้บริหารมอบหมาย ได้แก่ 1. ความรู้ในด้านงานเลขานุการ 2. การปฏิบัติงานสำนักงาน 3. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ 4. ความสามารถในการติดต่อประสานงาน 5. จัดบริการ 6. มีความกระตือรือร้นและคล่องแคล่วว่องไวในการปฏิบัติงาน 7. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและวางตัวเหมาะสม เนื่องจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความคาดหวังให้เลขานุการมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับที่ปฏิบัติ ซึ่งสมรรถนะนั้นจะมีผลต่อเป้าหมายหรือผลสำเร็จของเลขานุการผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

สมรรถนะทางการบริหาร ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสายปฏิบัติการในสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์กลุ่มบริหารจัดการ (เลขานุการคณะ / หัวหน้างาน) มีสมรรถนะการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างมาก แสดงให้เห็นว่าตามความเห็นของกลุ่มบริหารจัดการค่อนข้างให้ความสำคัญกับการมีสภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางแผนกลยุทธ์ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง การสอนงานและมอบหมายงานนั้นเป็นสิ่ง

ที่ค่อนข้างสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของทัดศรี (2553) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ภาควิชาภาพพิมพ์ จิตรกรรม และประติมากรรม คณะจิตรศิลป์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” ซึ่งผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ นอกเหนือจากมาตรฐานด้านความรู้ เทคนิคการสอนแล้ว ยังประกอบไปด้วยทักษะด้านบริหาร ได้แก่ ทักษะการสอนงานและพัฒนาผู้อื่น ทักษะความคิดริเริ่ม ทักษะการให้คำปรึกษา ทักษะการพัฒนาตนเอง ทักษะความเป็นผู้นำ และสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของตุจเดือน (2555) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรตามกรอบสมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่” ซึ่งผลการศึกษาพบว่า แนวทางการวางแผนพัฒนาบุคลากรกลุ่มอำนวยการ ศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ควรเปิดโอกาสให้กลุ่มอำนวยการทุกตำแหน่งได้มีการพัฒนาสมรรถนะโดยเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาในระดับที่สูงขึ้นไป และส่งเสริมให้มีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็ผลดีต่อการรักษาและพัฒนาาระดับสมรรถนะของบุคลากรให้คงระดับสมรรถนะที่สูงอยู่เช่นเดิม

โดยในส่วนแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายปฏิบัติการในสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์ ผลจากการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามโดยกลุ่มตัวอย่าง สรุปความพบว่า บุคลากรมีความต้องการให้มีการจัดอบรมอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการเข้ารับการอบรมที่หน่วยงานภายนอกจัดเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ จัดให้มีการจัดการความรู้ (KM) กลุ่มย่อยในเรื่องการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจริงจังในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและมีการติดตามผลงาน ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับ ได้รับการศึกษาที่สูงขึ้นเพื่อพัฒนางานของตน มีการระบุขั้นตอนการทำงานให้ชัดเจน มีระบบการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรที่เป็นรูปธรรมและตามช่วงเวลา มีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนอย่างชัดเจนและยุติธรรม มีการรับฟังข้อเสนอแนะหรือปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้ปฏิบัติ เพื่อเป็นข้อมูลกำลังใจและนำไปสู่การหาทางแก้ไขร่วมกันต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. คณะวิทยาศาสตร์ควรมีการกำหนดกรอบการพัฒนาสมรรถนะตามสายอาชีพของบุคลากรในสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์ให้ชัดเจน เป็นรูปธรรม เป็นระบบ อันจะส่งผลให้บุคลากรทราบถึงทิศทาง แนวทางการพัฒนาความสามารถของตนเองว่าจะเป็นอย่างไร ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของคณะวิทยาศาสตร์ในภาพรวมต่อไป
2. คณะวิทยาศาสตร์ควรสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมการการอบรมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ และงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และจะช่วยให้บุคลากรได้รับข้อมูลอันทันสมัย เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันอยู่เสมอ
3. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ โดยศึกษาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายปฏิบัติการในสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์ในภาพรวม ซึ่งข้อมูลที่ได้อาจไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ จึงควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงลึกโดยการศึกษาว่างานในสังกัดสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์ จำนวนทั้ง 5 งานนั้น มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายปฏิบัติ พฤติกรรมที่แสดงออกที่สูงและที่ต่ำมาก อะไรบ้าง เทียบกับสมรรถนะคาดหวังของแต่ละตำแหน่งเพื่อหาช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของสมรรถนะในแต่ละกลุ่ม และเพื่อนำมาพัฒนาและกำหนดค่าที่คาดหวัง ตัวชี้วัดที่เหมาะสม ตรงกับปรัชญา แผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ของคณะวิทยาศาสตร์ต่อไป

สรุปผลการวิจัย

บุคลากรสายปฏิบัติการในสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์ทุกกลุ่มมีสมรรถนะการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สมรรถนะหลัก (Core Competency) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับสูงมาก โดยสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) และสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

บุคลากรสายปฏิบัติการในสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีความต้องการให้คณะวิทยาศาสตร์มีการวางแผนพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการในสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์อย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการช่วยลดช่องว่างสมรรถนะ (Competency gap) ของบุคคลสายปฏิบัติการแต่ละคน ส่งเสริมพัฒนาให้บุคลากรได้มีความสามารถตรงตามที่คณะวิทยาศาสตร์ต้องการ

เอกสารอ้างอิง

- กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2559. ประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยประจำ พ.ศ. 2559 ลงวันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2559. แหล่งที่มา: <http://hrmd.oop.cmu.ac.th>. (สืบค้นเมื่อ มกราคม 2560).
- คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2560. รายงานสรุปจำนวนบุคลากรสายสนับสนุน สรุปจำนวน ประจำเดือนพฤษภาคม ปี 2560 คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. แหล่งที่มา: <http://www.science.cmu.ac.th>. (สืบค้นเมื่อ พฤษภาคม 2560)
- ชนิตา रामโยธิน. 2555. การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพหอผู้ป่วยวิกฤตอายุรกรรม โรงพยาบาลนครพิงค์. การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ดุงเดือน พิงคยากร. 2555. การพัฒนาบุคลากรตามกรอบสมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ทัตศรี ชัยเมศ. 2553. การพัฒนามาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ภาควิชาภาพพิมพ์ จิตรกรรม และประติมากรรม คณะวิจิตรศิลป์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ทัศนวรรณ แก้วศรีหน่อ. 2555. การพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงานของบุคลากรสายสนับสนุนคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนามนุษย์และสังคม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- นลินี อธิมา. 2554. สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุนันท์ ศรีวิวัฒน์. 2554. ประสิทธิภาพของการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ของสถาบันวิจัยและพัฒนาที่สูง (องค์การมหาชน). การค้นคว้าแบบอิสระ รัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2560. ประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง การแบ่งงานในสำนักงานส่วนงานวิชาการและสำนักงานอื่น พ.ศ. 2560 ลงวันที่ 22 ธันวาคม พ.ศ. 2560. แหล่งที่มา: <http://www.council.cmu.ac.th>. (สืบค้นเมื่อ ธันวาคม 2560)