

Received: 14-02-2025
Revised: 08-04-2025
Accepted: 01-05-2025

การจัดการสมรรถนะหลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้

Core Competency Management for Enhancing Operational Efficiency of Support Staff
in Public Universities in Thailand's Southern Border Provinces

วันวิสา แซ่เฮ้า^{*1}

Wanwisa Saheao

wanwisa.s@pnu.ac.th

สรัญณี อุเสนยาง²

Sarannee U-senyang

sarannee.u@pnu.ac.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยแบบผสานวิธี มุ่งศึกษาการจัดการสมรรถนะหลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้ วัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อประเมินระดับสมรรถนะหลัก และระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้ 2) เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้ และ 3) เพื่อเสนอรูปแบบการจัดการสมรรถนะหลักในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้ ที่ประกอบด้วยคุณลักษณะภายในของบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สนับสนุนสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านบริการที่ดี 3) ด้านการสร้างความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5) ด้านการทำงานเป็นทีม

กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ ประกอบด้วยพนักงานสายสนับสนุน 331 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนาและการถดถอยพหุคูณพบว่า สมรรถนะหลักและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยสมรรถนะด้านการการทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริการที่ดี ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยบุคลากรผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 มหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ 1) บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ 2) บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา และ 3) บุคลากรภายในมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ วิทยาเขต

* Corresponding Author

¹ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

Student in Graduate School in Management Program, Faculty of Management Sciences, Princess of Naradhiwas University

² คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

Faculty of Management Sciences, Princess of Naradhiwas University

ปัตตานี ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์มหาวิทยาลัยละ 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสิ้น จำนวน 9 คน จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง พบว่ารูปแบบการจัดการที่นำเสนอครอบคลุม 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผ่าน SMART Goals ระบบพี่เลี้ยง การบูรณาการชีวิตและงาน และการประเมิน 360 องศา 2) ด้านการบริการที่ดี ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ทักษะข้ามวัฒนธรรม และระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ 3) ด้านความเชี่ยวชาญ ผ่านแผนพัฒนารายบุคคล การจัดการความรู้ และเส้นทางความก้าวหน้า 4) ด้านจริยธรรม ผ่านธรรมาภิบาล วัฒนธรรมโปร่งใส และเครือข่ายจริยธรรม และ 5) ด้านการทำงานเป็นทีม ผ่านโครงสร้างข้ามสายงาน วัฒนธรรมเปิดกว้าง และเทคโนโลยีดิจิทัล ผลการศึกษานำไปสู่ข้อเสนอแนะที่ว่า มหาวิทยาลัยควรจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะหลักแบบบูรณาการ โดยเฉพาะการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริการที่ดี ซึ่งมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ควรมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน

คำสำคัญ: สมรรถนะหลัก, ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน, พนักงานสายสนับสนุน, มหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้

Abstract

This mixed-methods research examines core competency management to enhance the operational efficiency of support staff in public universities across Thailand's three southern border provinces. The objectives are: 1) to assess the level of core competencies and operational efficiency among support staff in these universities; 2) to investigate the core competencies that significantly affect their operational efficiency; and 3) to propose a core competency management model for improving the efficiency. This model focuses on internal personal attributes that influence behavioral responses in diverse situations, thereby impacting work performance. These attributes encompass knowledge, skills, and desirable traits, associated with five key competencies: 1) Achievement Motivation; 2) Service Mind; 3) Expertise; 4) Integrity; and (5) Teamwork.

The quantitative sample consisted of 331 support staff. Descriptive and multiple regression analyses revealed that core competencies and operational efficiency were rated at the highest level overall. Three competencies—teamwork collaboration, achievement orientation, and service quality—significantly predicted operational efficiency at a statistical significance level of 0.05.

The qualitative sample comprised key informants who are personnel from three public universities: Princess of Naradhiwas University, Yala Rajabhat University, and Prince of Songkla University, Pattani Campus. Three interviewees were selected from each university, resulting in a total of nine key informants participating in the study. Structured interview findings reveal that the proposed management model encompasses five key dimensions: 1) achievement (SMART goals, mentorship, and 360-degree assessment); 2) service mind (digital tools, cross-cultural skills, and electronic service systems); 3) expertise (development plans, knowledge management, and career progression plan); 4) Integrity (governance, transparency, and the ethics network); and 5) teamwork (cross-functional structures, open culture, and digital collaboration). The study findings propose that universities should develop an integrated core competency development plan, particularly emphasizing teamwork enhancement, achievement orientation, and service excellence. These competencies demonstrate a direct influence on operational efficiency. Universities should also implement specific initiatives, including team-building activities and cross-departmental knowledge exchange programs, in addition to establishing clear, measurable success indicators.

Keywords: Core Competencies, Operational Efficiency, Support Staff, Public Universities the Three Southern Border Provinces

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 บัญญัติให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยภายใต้โครงสร้างเศรษฐกิจไทยที่ยังไม่สามารถขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ การพัฒนาประเทศ การบริหารจัดการภาครัฐ ยังคงขาดความต่อเนื่องและขาดความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหาให้แก่ประชาชน ขณะที่ความมั่นคงภายในประเทศยังมีหลายประเด็นที่ต้องเสริมสร้างให้เกิดความเข้มแข็ง ลดความขัดแย้งทางความคิด อุดมการณ์ที่มีรากฐานมาจากความเหลื่อมล้ำ ความไม่เสมอภาค การขาดความเชื่อมั่นในกระบวนการยุติธรรม (Office of the Secretary of the National Strategy Committee, 2018) สอดคล้องกับการประเมินสถานการณ์ความมั่นคงในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ที่มุ่งผลักดันในเชิงโครงสร้าง กลไก และแนวทางการบริหาร เพื่อให้ประเทศสามารถป้องกัน แก้ไข ในสถานการณ์วิกฤต และรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง (Office of the National Security Council, 2023) หากไม่เร่งแก้ไขปัญหาก็จะเป็นอุปสรรคสำคัญที่

ส่งผลกระทบต่อความร่วมมือของหน่วยงานหลายภาคส่วน (Puey Ungphakorn Institute for Economic Research, 2021) ซึ่งการที่หน่วยงานจะสามารถดำเนินการให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ พันธกิจ และบรรลุป้าประสงค์ ความสำเร็จขององค์กรนั้นเกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education, 2023) การผลักดันให้บุคลากรมีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการทำงานด้วยความสมัครใจ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญ และควรกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Pannarai, 2022) และที่สำคัญต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย ใช้การเจรจาต่อรองเพื่อหาทางออกที่เหมาะสมใช้เทคนิคการต่อสู้ที่อ่อนน้อม เช่น การให้กำลังใจ และเสนอแนวคิดใหม่ (Human Resource and Organization Management Training and Consulting Institute, 2023) ทั้งนี้หน่วยงานทุกประเภท หรือทุกองค์กรล้วนแต่ต้องเร่งสร้างภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านการพัฒนาและให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ (Human Capital) (Saengming, 2020) ที่บุคคลจะต้องประกอบไปด้วยความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะหรือความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่สั่งสมอยู่ในตัว โดยสามารถดึงสิ่งเหล่านั้นออกมาได้ จนเกิดเป็นศักยภาพองค์กร (Suksirisombat, Hareebin, Vaivong, and Ariyaphonpanya, 2023) การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี และการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลควบคู่ (Sukphon, & Murnpho, 2022) ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรและความเป็นมาตรฐาน มีการยกระดับขีดความสามารถเพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ร่วมกันในการผลักดันองค์กรให้มีความเจริญเติบโต (Suekhamron, 2022) ซึ่งรัฐบาลได้เล็งเห็นถึงความสำคัญ และมุ่งเน้นไปยังการพัฒนากำลังคน ที่ตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ จึงมีการจัดตั้งกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมเพื่อส่งเสริม และกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้พัฒนากำลังคนให้มีทักษะสอดคล้องกับการพัฒนาของประเทศ (Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, n.d.) เป็นแหล่งสร้างความรู้ และเป็นแหล่งพัฒนากำลังคนเพื่อช่วยเหลือประเทศ ในการแก้ปัญหาต่างๆ (Tikkhapanyo, 2019)

พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสายสนับสนุน ถือเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพระบบการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ดังนั้น ในช่วงการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสายสนับสนุน ควรมีสมรรถนะหลักที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในการพัฒนา และสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Maytiemklang, & Wongwichit, 2019) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Suwannahong (2019) ที่ได้ทำการศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อศึกษาระดับ และเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ทำให้ทราบถึงระดับของสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน และสามารถนำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก เสนอแก่มหาวิทยาลัย เพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนต่อไป โดยจะเห็นได้ว่า สมรรถนะของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัย จึงถือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความพร้อมในการปรับตัวด้านความรู้ และทักษะภายใต้สถานการณ์ที่ผันผวน และพร้อมขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ และบรรลุวิสัยทัศน์เพื่อมุ่งสร้าง และรักษาให้มหาวิทยาลัยมีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นสม่ำเสมอ และมุ่งปฏิบัติงานสู่เป้าหมาย โดยการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อให้ได้มาตรฐานทั้งความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพตามบริบทของมหาวิทยาลัย (Chiang Mai University Personnel Division, 2023)

จากความสำคัญดังกล่าว จึงเป็นที่มาของการศึกษา การจัดการสมรรถนะหลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ เนื่องจากผลการวิเคราะห์ศักยภาพ มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ (SWOT Analysis) มีจุดอ่อน คือ จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะตำแหน่งน้อยระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ ยังไม่สมบูรณ์ ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพน้อย ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น จากปี พ.ศ. 2560 – 2564 มีเพียง 4 ราย (Princess of Naradhiwas, n.d.) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาเชิงโครงสร้างในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

การแก้ไขปัญหาดังกล่าวจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา “สมรรถนะหลัก” ซึ่งเป็นรากศัพท์ที่มนุษย์ให้ความสนใจนับตั้งแต่ศตวรรษที่ 1970 กล่าวได้ว่าเป็นลักษณะของบุคคลที่ปฏิบัติงานในสายงาน และตำแหน่งเดียวกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบผลงานแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้แตกต่างกัน โดยสามารถสรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีจะมีสมรรถนะที่อยู่ภายในตัวเฉพาะบุคคล ซึ่งสามารถส่งเสริมให้บุคคลนั้น สร้างผลงานที่ดี บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กร (McClelland, 1973) สอดคล้องกับ David and William (2004) ที่เน้นถึงประเด็นสมรรถนะหลักที่ทุกคนควรมี และควรนำมาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล แรงจูงใจทางสังคม ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด Suwannahong (2019) รวมถึง คุณลักษณะภายในของบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ และความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนด ทั้งด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skill) ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) Maytiemklang and Wongwichit (2019) โดยผู้วิจัยได้นำสมรรถนะหลัก 5 ด้านของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มาใช้ในการวิจัย โดยสามารถจำแนกสมรรถนะหลักได้ดังนี้ 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) เป็นความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีหรือให้เกินมาตรฐาน 2) ด้านบริการที่ดี (Service Mind) เป็นความตั้งใจของพนักงานในการให้บริการ 3) ด้านการส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) เป็นความตั้งใจใฝ่เรียนรู้ และพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยี ประยุกต์กับการปฏิบัติงาน 4) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) เป็นการประพฤติตนอย่างถูกต้องเหมาะสมตามกฎหมาย และคุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ 5) ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นความตั้งใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความเป็นส่วนหนึ่งของทีม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีม (Office of the Civil Service Commission, 2010) และด้วยความสำคัญของสมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลักอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อยกระดับศักยภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจขององค์กร อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างขีดความสามารถในการขับเคลื่อนภารกิจของมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ ให้บรรลุวิสัยทัศน์ภายใต้บริบทอันท้าทายของพื้นที่พิเศษได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากประเด็นปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญที่จะจัดการสมรรถนะหลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ ในสังคมพหุวัฒนธรรมที่ประกอบไปด้วย 3 มหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา และ 3) มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ทั้งนี้เพื่อเพิ่ม “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน” ทั้งรูปแบบการทำงาน วิธีการหรือกระบวนการใดๆ ก็ตามที่มีจุดประสงค์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของพนักงานสายสนับสนุนอย่างเต็มศักยภาพ ผ่านกระบวนการที่มีแบบแผน เพื่อให้ปริมาณการใช้ทรัพยากรมีปริมาณน้อยที่สุด แต่กลับก่อให้เกิดประโยชน์ได้มากที่สุด (Arsasuk, Chotiwanich, & Suntramethakul, 2023) อันประกอบด้วยปัจจัยสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ดังนี้ 1) คุณภาพ คือการทำงานที่มีคุณภาพตรงตามเป้าหมายและมาตรฐานขององค์กร โดยมีการเรียนรู้และนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อคุณภาพของงาน สามารถตรวจสอบคุณภาพของงานตามตัวชี้วัด และนำมากำหนดแนวทางมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานในลักษณะเดียวกันได้และมีการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้เป็นที่ยอมรับต่อหน่วยงานภายนอก 2) ปริมาณงาน คือการทำงานที่มีผลลัพธ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร โดยการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงาน มีการกำหนดเป้าหมายปริมาณงานที่เหมาะสมทำให้สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน 3) เวลา คือการทำงานที่มีความรวดเร็วถูกต้อง ครบถ้วน และมีความเรียบร้อยโดยสามารถบริหารจัดการเวลาได้อย่างเต็มที่และคุ้มค่าไม่ยืดหยุ่นหรือเร่งรีบจนเกินไป และสามารถทำงานนอกเวลาเพื่อให้งานสำเร็จตามกำหนด และเป็นไปตามมาตรฐาน และ 4) ค่าใช้จ่าย คือการใช้ทรัพยากรในการทำงานอย่างคุ้มค่าเหมาะสมกับลักษณะงาน มีแนวทาง หรือแผนการทำงานในการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งสามารถที่จะช่วยลดทรัพยากร และใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร (Sarika, 2023) ซึ่งหากพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลต่อความเข้มแข็งเชิงโครงสร้างขององค์กร และยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงาน เนื่องจากเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการพัฒนาศักยภาพที่แฝงอยู่ใน

ตัวบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามพันธกิจขององค์กร หากพนักงานตระหนักรู้เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก (Core Competency) จะสามารถพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การจัดการสมรรถนะหลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ ต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อประเมินระดับสมรรถนะหลัก และระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้
2. เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้
3. เพื่อเสนอรูปแบบการจัดการสมรรถนะหลักในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้

วิธีการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ประกอบด้วยวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อประเมินระดับสมรรถนะหลัก และระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้ และศึกษาสมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้

ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทำการสัมภาษณ์ บุคลากรผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) 3 มหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ 1) บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ 2) บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา และ 3) บุคลากรภายในมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์มหาวิทยาลัยละ 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสิ้นจำนวน 9 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) และทำการเสนอรูปแบบการจัดการสมรรถนะหลักในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้ เพื่อให้ผลการวิจัยมีความชัดเจนลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น และเพื่อให้การดำเนินการวิจัยนำไปสู่คำตอบตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในครั้งนี้ คือ พนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ จำนวนทั้งสิ้น 893 คน ประกอบด้วยพนักงานมหาวิทยาลัย 3 มหาวิทยาลัย ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ จำนวน 367 คน 2) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี จำนวน 359 คน และ 3) มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา จำนวน 167 คน ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) กำหนดโดยใช้แนวทางของ Green (1991) ซึ่งแนะนำว่า สำหรับการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมควรมีอย่างน้อย $N > 50 + 8m$ โดยที่ N คือขนาดตัวอย่าง และ m คือจำนวนตัวแปรอิสระในโมเดลถดถอยพหุคูณ จากการศึกษา มีตัวแปรอิสระทั้งหมด 5 ตัวแปร ดังนั้น ค่าขนาดตัวอย่างขั้นต่ำที่แนะนำคือ $N > 50 + (8 \times 5) = 90$ ซึ่งขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเท่ากับ 331 คน มากกว่าค่าขั้นต่ำที่กำหนดตามหลักเกณฑ์ ดังกล่าว ทำให้สามารถรองรับการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณได้อย่างเหมาะสม ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่มากพอช่วย ย่างที่มากพอช่วย เพิ่มความแม่นยำของการวิเคราะห์ทางสถิติ ลดโอกาสเกิดข้อผิดพลาดประเภทที่ 2 (Type II Error)

กลุ่มตัวอย่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กลุ่มตัวอย่างได้แก่บุคลากรผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) มหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้ โดยผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ประกอบด้วยบุคลากร มหาวิทยาลัยละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 9 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ในแบบสอบถามรูปแบบกระดาษ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสมรรถนะหลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยประชากรศาสตร์ (check list) จำนวน 8 ข้อ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก จำนวน 50 ข้อ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำนวน 40 ข้อ และ ส่วนที่ 4 มีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะตามความเห็น โดยส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ผู้วิจัยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามรูปแบบของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยกำหนดค่าน้ำหนักของระดับคะแนนดังนี้ มากที่สุด (5) มาก (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) ถึงน้อยที่สุด (1) และใช้สูตรคำนวณดังนี้ (Phansamrong, 2021)

$$\text{อันตรภาคชั้นของความกว้าง} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 8$$

เกณฑ์การแปลความหมายคะแนน

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	4.21 – 5.00	หมายถึง	อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.41 – 4.20	หมายถึง	อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.61 – 3.40	หมายถึง	อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.81 – 2.60	หมายถึง	อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.00 – 1.80	หมายถึง	อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด

โดยการทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน พบว่าค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ในระหว่าง 0.6 ถึง 1 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) และนำไปทดลอง (Tryout) กับกลุ่มทดลองที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน ผลการตรวจสอบสรุปค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) อยู่ที่ 0.98 ถือได้ว่าเครื่องมือมีคุณภาพ มีความเชื่อถือและสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยได้ และการเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ของพนักงานสายสนับสนุน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสมรรถนะหลัก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ส่วนที่ 2 การจัดการสมรรถนะหลักในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ และ ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติมในการจัดการสมรรถนะหลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ โดยผลการตรวจสอบสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามเชิงคุณภาพ แต่ละด้านเป็นรายชื่อของแบบสอบถามทั้งหมด เท่ากับ 1

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยจัดทำหนังสือแนะนำตัวและหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไปยังมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี และเก็บแบบสอบถามตามที่กำหนดในกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือสูงสุดในการวิจัย และทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) จำนวน 9 คน โดยการสัมภาษณ์เป็นเวลา 1 – 2 ชั่วโมง ต่อ 1 คน ด้วยตัวเอง

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อทำการรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามแล้ว การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) สถิติรูปแบบพรรณนา (Descriptive Statistics) ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้สถิติค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ระดับสมรรถนะหลัก และระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) 2) สถิติรูปแบบอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม และเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลัก ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ตรวจสอบปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) โดยวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้น (Linear Regression Equation) ระหว่างองค์ประกอบสมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X1) ด้านบริการที่ดี (X2) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (X3) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (X4) และด้านการทำงานเป็นทีม (X5) กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Y) เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ของสมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย ของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ รวมถึงการวิเคราะห์ความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วมหรือภาวะเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) โดยการทดสอบจากค่า Tolerance ต้องมีค่ามากกว่า 0.10 และค่า VIF (Variance Inflation Factor) ต้องมีค่าที่ไม่เข้าใกล้หรือเกิน 10 จึงจะสามารถทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้ และ 3) การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยผู้วิจัยบันทึกข้อความที่สัมภาษณ์ลงในแบบสัมภาษณ์ และทำความเข้าใจเนื้อหาทั้งหมด จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ออกมาแยกแยะ จัดหมวดหมู่ ลงรหัสข้อมูล (Coding) และจัดประเภทของข้อมูล (Identify Units) เพื่อนำมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นประเด็นย่อย (Categories) จากนั้นนำประเด็นและข้อมูลที่ได้ตรวจสอบความถูกต้อง (Verify) ร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนนำมาเขียนสรุปรายงานการวิจัย เพื่อเสนอรูปแบบการจัดการสมรรถนะหลักในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยการจัดการสมรรถนะหลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ระดับสมรรถนะหลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้

1.1 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลัก พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.41) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.46) รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.49) รองลงมา ด้านบริการที่ดี ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.50) รองลงมา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.50) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.58) เห็นได้ชัดว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อย่อย พบว่า ประเด็นพนักงานยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และประเด็นพนักงานติดตามความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงในสายอาชีพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 คะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐในสาม จังหวัดชายแดนใต้

สมรรถนะหลัก 5 ด้าน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.20	0.50	มาก
ด้านบริการที่ดี	4.31	0.50	มากที่สุด
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.12	0.58	มาก
ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	4.50	0.46	มากที่สุด
ด้านการทำงานเป็นทีม	4.42	0.49	มากที่สุด
ผลรวมระดับสมรรถนะหลัก 5 ด้าน	4.31	0.41	มากที่สุด

1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.43) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านคุณภาพงาน ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.49) และด้านเวลาในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.48) รองลงมา ด้านปริมาณงาน ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.51) และน้อยที่สุดคือ ด้านค่าใช้จ่าย ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.46) เห็นได้ว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อย่อย พบว่า ประเด็นพนักงานปฏิบัติงานได้ครบถ้วนตามปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย และใส่ใจในรายละเอียดของงานที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และประเด็น พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน และผลการปฏิบัติงานมีข้อบกพร่องน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 คะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4 ด้าน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับประสิทธิภาพ
ด้านปริมาณงาน	4.21	0.51	มากที่สุด
ด้านคุณภาพงาน	4.23	0.49	มากที่สุด
ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน	4.23	0.48	มากที่สุด
ด้านค่าใช้จ่าย	4.18	0.46	มาก
ผลรวมระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4 ด้าน	4.21	0.43	มากที่สุด

2. ผลการตรวจสอบปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) เพื่อทดสอบสมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้

โดยการทดสอบจากค่า Tolerance และ VIF (Variance Inflation Factor) ของตัวแปรต้น ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม โดยพิจารณาตามเกณฑ์ของ Hair, Anderson, Babin, & Black (2010) ที่กำหนดให้ไว้ว่าค่าของ Tolerance ต้องมีค่ามากกว่า 0.10 และค่า VIF ต้องมีค่าที่ไม่เข้าใกล้หรือเกิน 10 ได้ผลการวิเคราะห์โดย ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่า Tolerance และ VIF (Variance Inflation Factor) ของตัวแปรต้น

ตัวแปร	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	0.48	2.09
ด้านบริการที่ดี	0.53	1.88
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	0.56	1.80
ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	0.38	2.65
ด้านการทำงานเป็นทีม	0.37	2.72

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

3.1 จากผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ($R = 0.74$) และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ($R^2 = 0.54$) แสดงว่าสมรรถนะหลักสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 54 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta = 0.74) ซึ่งมีค่าเป็นบวก สะท้อนให้เห็นว่า สมรรถนะหลักของพนักงานสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เมื่อระดับสมรรถนะหลักเพิ่มขึ้นส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณของสมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้ โดยภาพรวม

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	0.85	0.17		4.96	0.00
สมรรถนะหลัก	0.78	0.04	0.74	19.80	0.00*

$R = 0.74$, $R^2 = 0.54$, Adjusted R Square = 0.54, $F = 392.18$, Sig = 0.00

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.2 องค์ประกอบด้านสมรรถนะหลักสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ร้อยละ 51 ($R^2 = 0.51$) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่า ด้านการทำงานเป็นทีม มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มากที่สุด (Beta = 0.44 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Beta = 0.19) และด้านบริการที่ดี (Beta = 0.18) ในขณะที่ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Beta = 0.07) และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Beta = 0.04) ไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณของการจัดการสมรรถนะหลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	0.78	0.17		4.62	0.00*
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	0.16	0.04	0.19	3.68	0.00*
ด้านบริการที่ดี	0.15	0.04	0.18	3.57	0.00*
ด้านการสร้างความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	0.03	0.04	0.04	0.75	0.46
ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	0.07	0.05	0.07	1.22	0.23
ด้านการทำงานเป็นทีม	0.39	0.05	0.44	7.47	0.00*

R = 0.71, R² = 0.51, Adjusted R Square = 0.50, F = 91.70, Sig = 0.00

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อภิปรายผล

การวิเคราะห์จากการศึกษาเรื่อง การจัดการสมรรถนะหลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อประเมินระดับสมรรถนะหลัก และระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้

ผลการศึกษา ระดับสมรรถนะหลัก และระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้ ผู้วิจัยได้ทำการจำแนก ออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษา ระดับสมรรถนะหลักของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้ สามารถจำแนกสมรรถนะหลักออกเป็น 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.20, S.D.= 0.50) โดยมีการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ การวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พนักงานมีการทุ่มเทและความพยายามในการปฏิบัติงาน สะท้อนจากค่าเฉลี่ยสูงสุดในเรื่องการทุ่มเทความพยายามเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยพนักงานสามารถวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงานได้ดี พนักงานมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อย่างไรก็ตามยังมีประเด็นที่ต้องพัฒนา คือ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง และการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Thipmoon, Subruangthong, and Prasopsak (2022) ที่พบว่า พนักงานเทศบาลในจังหวัดลพบุรีมีสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญกับการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน และการมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Voradhamavathi, Ngamsni, and Suklueang (2023) ที่พบว่าบุคลากรที่ทำการปกครองในจังหวัดปทุมธานีมีสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน โดยมีการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ด้านบริการที่ดี อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.31$, S.D.= 0.50) โดยพบว่าพนักงานให้บริการอย่างโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ มีการให้บริการด้วยความสุภาพ อ่อนน้อม เป็นมิตร และมีความอดทนในการให้บริการแม้ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะพนักงานมีความตระหนักในสำคัญของการให้บริการที่มีคุณภาพ มีการทำงานอย่างโปร่งใส และมีจิตบริการที่ดี สะท้อนจากค่าเฉลี่ยสูงสุดในเรื่องการให้บริการอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ การให้บริการด้วยความสุภาพ และความอดทนในการให้บริการ อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นที่ต้องพัฒนาคือ การมีความคิดริเริ่มในการนำเสนอบริการใหม่ ๆ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Maytiemklang and Wongwichit (2019) พบว่าพนักงานมหาวิทยาลัยมีสมรรถนะด้านการบริการที่ดีอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมหาวิทยาลัยกระตุ้นให้พนักงานมีพฤติกรรมที่เต็มใจให้บริการให้ เป็นรูปธรรม บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี และสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ รวมถึงให้ปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Arsasuk, Chotiwanich, and Suntramethakul (2023) ได้ศึกษาปัจจัยสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 พบว่า ด้านการบริการที่ดี อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยมีปัจจัยสนับสนุนหลายประการ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดได้จัดทำเอกสารคู่มือสำหรับประชาชนและเจ้าหน้าที่ เพื่ออำนวยความสะดวกในการติดต่อขอรับบริการ เอกสารดังกล่าวประกอบด้วยข้อมูลที่ครบถ้วนทั้งหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการดำเนินงาน และเงื่อนไขต่างๆ นอกจากนี้ บุคลากรยังแสดงให้เห็นถึงความทุ่มเทและความกระตือรือร้นในการให้บริการ ไม่เพียงเฉพาะงานในความรับผิดชอบโดยตรง แต่ยังรวมถึงงานที่เกี่ยวข้องซึ่งอยู่ในขอบเขตความสามารถของตน

3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D.= 0.58) โดยพนักงานมีการวางแผนพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ มีการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ และสามารถนำทักษะความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะพนักงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง สะท้อนจากค่าเฉลี่ยสูงสุดในเรื่องการวางแผนพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า การแสวงหาความรู้ใหม่ และการประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นที่ต้องพัฒนาคือ การติดตามความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงในสายอาชีพ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pengthaisong and lamratanakul (2019) การวิเคราะห์สมรรถนะหลักและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ หน่วยงานภาครัฐโดยวิธีการวิเคราะห์การล้อมกรอบข้อมูล พบว่าระดับสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sempoon (2020) ได้ศึกษาถึงสมรรถนะหลักที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามรูปแบบมาตรฐานการปฏิบัติ (SOP) ภายใต้ New Normal: กรณีศึกษาข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมืองกองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง 2 พบว่า สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เนื่องจากข้าราชการส่วนใหญ่ มีความรู้ความเชี่ยวชาญ สามารถนำในความรู้ต่างๆ รวมถึงนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการทำงานได้ดีเป็นอย่างดีและมีการพัฒนา ทบทวนความรู้ในสายงานอย่างต่อเนื่อง

4) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D.= 0.46) โดยพนักงานยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะพนักงานตระหนักถึงความสำคัญของจริยธรรมในการปฏิบัติงาน สะท้อนจากค่าเฉลี่ยสูงสุดในเรื่องการยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณ ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเท่าเทียม และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นที่ต้องพัฒนาคือ การกล้าแสดงความคิดเห็นเมื่อพบเห็นการกระทำที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Phitakkeeree (2022) ที่ได้วิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และสมรรถนะในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพลหน่วยบัญชาการป้องกันภัยทางอากาศ กองทัพบก ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า สมรรถนะหลักด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากมีความเคารพและปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาและประพฤตินเป็นแบบอย่างที่ดี รวมทั้งมีส่วนร่วมในกิจกรรมการส่งเสริมคุณธรรม และจริยธรรม อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Maytiemklang and Wongwichit (2019) ได้ทำการศึกษา สมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา สายสนับสนุน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ พบว่า สมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน เนื่องจาก พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร

5) ด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.42$, S.D.= 0.49) โดยพนักงานมีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมอย่างตั้งใจ ให้ความร่วมมือและสนับสนุนเพื่อนร่วมทีม และแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อทีม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกัน สะท้อนจากค่าเฉลี่ยสูงสุดในเรื่องการรับฟังความคิดเห็น การให้ความร่วมมือกับทีม และการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นที่ต้องพัฒนาคือ การแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตามภายในทีม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Arsasuk, Chotiwanich, and Suntramethakul (2023) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 พบว่า สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับการศึกษาของ Maytiemklang and Wongwichit (2019) ซึ่งศึกษาถึงสมรรถนะหลักที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ พบว่า สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญสูงสุดเช่นเดียวกัน เนื่องจากพนักงานให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันอย่างมีความตั้งใจ โดยการเสริมสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันในทีม ซึ่งช่วยพัฒนาและส่งเสริมค่านิยมของการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร ส่งผลให้การทำภารกิจต่างๆ ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ ยังมีการเปิดรับความคิดเห็นจากผู้อื่น และยอมรับข้อติของของทีมงานเพื่อให้งานสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษา ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้ สามารถจำแนกประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ออกเป็น 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1) ด้านปริมาณงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.21$, S.D.= 0.51) โดยพนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ครบถ้วนตามปริมาณที่ได้รับมอบหมาย มีการจัดลำดับความสำคัญของงานที่มีประสิทธิภาพ และมีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานมีความสามารถในการบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะท้อนจากค่าเฉลี่ยสูงสุดในเรื่องการปฏิบัติงานได้ครบถ้วนตามปริมาณที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงมีทักษะในการจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ปริมาณมากขึ้น และมีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นที่ควรพัฒนาคือ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน และความสามารถในการรับมือกับงานเร่งด่วนโดยไม่กระทบงานประจำ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Phitakkeeree (2022) ที่พบว่าการจัดลำดับความสำคัญของปริมาณงานเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และตอบสนองต่อเป้าหมายองค์กร และมีการวางแผน บริหารจัดการปริมาณงานตรงตามแผนงานขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด

2) ด้านคุณภาพงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.23$, S.D.= 0.49) โดยพนักงานมีความใส่ใจในรายละเอียดของงานที่ปฏิบัติ มีการพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะพนักงานมีความพึงพอใจและใส่ใจในการปฏิบัติงาน สะท้อนจากค่าเฉลี่ยสูงสุดในเรื่องการใส่ใจในรายละเอียดของงาน รองลงมาคือการพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อยกระดับคุณภาพในการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานสามารถแก้ไขปัญหาและข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพของการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นที่ควรพัฒนาคือ ความถูกต้อง แม่นยำ และความน่าเชื่อถือของผลงาน และการนำเสนอแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพของงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ Emerson (1992) ที่กล่าวว่า คุณภาพของงานแต่ละกระบวนการ ทุกคนต้องปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานตามที่องค์กรกำหนด ผ่านการใส่ใจในรายละเอียดงาน ผลงานนั้นต้องประณีตเรียบร้อย และมีคุณภาพมากที่สุด

3) ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.23$, S.D.= 0.48) โดยพนักงานมีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการใช้เวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติงานเร่งด่วนให้เสร็จได้ตามกำหนดเวลา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานมีทักษะในการบริหารจัดการเวลาที่ดี สะท้อนจากค่าเฉลี่ยสูงสุดในเรื่องการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้สำเร็จทันต่อเวลา รองลงมาคือการใช้เวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติงานเร่งด่วนให้เสร็จได้ตามกำหนดเวลา นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานมีการวางแผนการทำงานล่วงหน้า และสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาแม้เกิดการเปลี่ยนแปลงกำหนดการ อย่างไรก็ตามยังมีประเด็นที่ควรพัฒนาคือ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จภายในเวลาที่กำหนด และความพึงพอใจต่อเวลาในการทำงานและปริมาณงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น สอดคล้องกับ แนวคิดทฤษฎีของ (Peterson, & Plowman, 1989) กล่าวไว้ว่า เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องเหมาะสมกับงาน และพัฒนางานให้ทันตามเวลา โดยเวลาที่กำหนดไว้จะต้องมีความเหมาะสมกับงาน รวมถึงผลงานที่ออกมานั้นต้องแล้วเสร็จทันตามเวลาที่กำหนดไว้ และถูกต้องตามหลักวิชาการ

4) ด้านค่าใช้จ่าย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$, S.D.= 0.46) โดยพนักงานมีการวางแผน กำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติงาน ก่อนเริ่มปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงด้วยความคุ้มค่าและประหยัดทรัพยากร และใช้วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่างถูกวิธี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานมีการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ สะท้อนจากค่าเฉลี่ยสูงสุดในเรื่องการวางแผน กำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติงานก่อนเริ่มปฏิบัติงาน รองลงมาคือการใช้วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงด้วยความคุ้มค่า และการใช้วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่างถูกวิธี นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานได้รับการจัดสรรค่าใช้จ่ายในการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะอย่างเหมาะสม และมีการช่วยลดความซ้ำซ้อนของงานเพื่อประหยัดทรัพยากร อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นที่ควรพัฒนาคือ การมีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด และการนำทรัพยากรที่ใช้แล้วมาปรับปรุง และพัฒนาให้เกิดประโยชน์ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Arsasuk, Chotiwanich, and Suntramethakul (2023) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้

เห็นได้ว่าองค์ประกอบด้านสมรรถนะหลักสามารถรวมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ร้อยละ 51 ($R^2 = 0.51$) จากการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่า ด้านการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลสูงสุด ($\beta = 0.44$) รองลงมาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\beta = 0.19$) และด้านบริการที่ดี มีอิทธิพลในลำดับที่สาม ($\beta = 0.18$) ในขณะที่ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\beta = 0.07$) และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\beta = 0.04$) ไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1) ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.44$) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Maneenart (2023) ได้ทำ การศึกษา สมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสังกัดกระทรวงแรงงาน ประจำจังหวัดอ่างทอง โดยผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ด้านการทำงานเป็นทีม ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pannak (2022) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการตำรวจภูธรภาค 9 ซึ่งพบว่า ด้านการทำงานเป็นทีมมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการตำรวจภูธรภาค 9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.19$) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Termtain and Loetyingyot (2022) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มี

อิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษา Prachuamoh, Khasasin, Tippratum, Pojsupap and Klubsakul (2566) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า มีผลกระทบต่อการประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) ด้านบริการที่ดี พบว่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.18$) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kitpaiboonthawee (2023) ที่ศึกษาการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตภูเก็ต โดยพบว่าพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและมีความตั้งใจให้บริการ เช่น การหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อให้การบริการตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับงานของ Mitparean (2019) ซึ่งศึกษาปัจจัยสมรรถนะหลักที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ประเมินราคาทรัพย์สิน กรมธนารักษ์ พบว่า สมรรถนะด้านการบริการที่ดีมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนของด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\beta = 0.07$) รวมถึงด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\beta = 0.04$) ที่ไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญนั้น พบความแตกต่างจากงานวิจัยของ Maytiemklang and Wongwichit (2019) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ พบว่าทั้งการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพและการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมจริยธรรมมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยการจัดการสมรรถนะหลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ แม้ว่ากลุ่มตัวอย่างและบริบทของมหาวิทยาลัยจะมีความคล้ายคลึงกัน แต่ผลการศึกษากลับไม่สอดคล้องกัน ซึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างในบริบทการปฏิบัติงานและความต้องการเฉพาะขององค์กรในแต่ละพื้นที่ ทำให้สมรรถนะแต่ละด้านมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในลักษณะที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อเสนอรูปแบบการจัดการสมรรถนะหลักในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้

สืบเนื่องจากการสัมภาษณ์ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) จำนวน 9 คน ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ ผู้วิจัยจึงเสนอ รูปแบบการจัดการสมรรถนะหลักในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้ ดังต่อไปนี้

1) รูปแบบการจัดการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การประยุกต์ใช้แนวคิด SMART Goals ในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและวัดผลได้ การพัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์การนำเสนอแนวคิด Work-Life Integration แทน Work-Life Balance เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการทำงานสมัยใหม่ การใช้ระบบการประเมิน 360 องศา เพื่อสร้างระบบการประเมินที่รอบด้านและเป็นธรรม

2) รูปแบบการจัดการด้านการให้บริการที่ดี (Service Mind) การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับระบบการให้บริการ การพัฒนาทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเพื่อรองรับความหลากหลายในพื้นที่ การสร้างระบบการประเมินคุณภาพการให้บริการที่เป็นรูปธรรม และการพัฒนาระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ

3) รูปแบบการจัดการด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ที่เน้นการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และชุมชนแห่งการเรียนรู้ การสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน และการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาความเชี่ยวชาญ

4) รูปแบบการจัดการด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) การพัฒนาระบบธรรมาภิบาลที่เน้นความโปร่งใสและตรวจสอบได้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมจริยธรรมและความซื่อสัตย์ การพัฒนาระบบการประเมินที่เป็นธรรมและมีมาตรฐาน และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านจริยธรรมกับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5) รูปแบบการจัดการด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) การพัฒนาโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานข้ามสายงาน การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม การพัฒนาระบบการประเมินผลการการทำงานที่ครอบคลุมทั้งระดับบุคคลและทีม และการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกันในรูปแบบดิจิทัล

อีกทั้งจะเห็นได้ว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสมรรถนะหลักในหลากหลายบริบท และสอดคล้องกันในหลายประเด็น จากการศึกษาของ Pengthaisong and lamratanakul (2019) ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงสมรรถนะหลักสำหรับบุคลากรสายวิชาการในหน่วยงานภาครัฐ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์สำหรับล้อมกรอบข้อมูล (Data Envelopment Analysis: DEA) ซึ่งเสนอให้มีการเพิ่มปัจจัยผลผลิตสำหรับบุคลากรที่มีผลตอบแทนต่อขนาดลดลง และเพิ่มปัจจัยนำเข้าสำหรับบุคลากรที่มีผลตอบแทนต่อขนาดเพิ่มขึ้น ในมิติของการบริหารงานภาครัฐ Sempoon (2020) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามรูปแบบมาตรฐานการปฏิบัติ (SOP) ภายใต้ New Normal จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน พบว่า สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ถือเป็นวิสัยทัศน์หลักขององค์กร ขณะที่การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพและการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในขณะเดียวกัน การทำงานเป็นทีมและการบริการที่ดีถูกมองว่าเป็นปัจจัยเสริมที่ช่วยยกระดับประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในการพัฒนาวิชาชีพเฉพาะ ต่อมา Nitisorn, Maneekool, and Jirayus (2022) ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะสำหรับพนักงานสายงานบัญชี โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้และทักษะทางวิชาชีพให้ทันสมัยควบคู่กับการรักษาระเบียบวินัยในการทำงาน เพื่อความยั่งยืนขององค์กรและวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Phitakkeeree (2022) ที่พบว่า การเสริมแรงทางบวกและการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ดีได้นอกจากนี้ ในการศึกษาของ Tavalala and Sripatta (2023) พบว่าความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสำคัญสูงสุด ซึ่งเสนอให้มีการส่งเสริมการใช้นวัตกรรม การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ และการนิเทศติดตามประเมินผลเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาสมรรถนะหลัก มหาวิทยาลัยควรจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะหลักแบบบูรณาการ โดยเฉพาะการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริการที่ดี ซึ่งมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ควรมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน
2. ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เนื่องจากด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด มหาวิทยาลัยควรจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ที่สอดคล้องกับความต้องการและศักยภาพของพนักงาน พร้อมทั้งสนับสนุนการฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
3. ข้อเสนอแนะด้านการบริหารค่าใช้จ่ายซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดควรพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการนำเทคโนโลยีมาช่วยลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักในบริบทของสถาบัน การศึกษาในพื้นที่พิเศษ และศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน (Functional Competency) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน

2. ข้อเสนอแนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับสมรรถนะหลัก และนำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรและการบริหารค่าตอบแทนอย่างเป็นระบบ

3. ควรพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้าง (SEM) หรือตัวแบบสมการโครงสร้าง เป็นเทคนิคทางสถิติขั้นสูงที่ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรหลายตัวในรูปแบบของโมเดลเชิงสาเหตุ เพื่อวิเคราะห์หาค่าอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของสมรรถนะหลักที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

บรรณานุกรม

- Arsasuk, C., Chotiwanich, P., & Suntramethakul, A. (2023). Competency Elements Influencing Personnel Working Performance at Provincial Cultural Office Locating in the Lower Northeastern Region II. *Journal of Management Science Chiangrai Rajabhat University*, 18(2), 55-82. Retrieved March 14, 2024, from <http://www.Bba.ubru.ac.th/files/researchfiles/attachment-1710754347.pdf>
- Chiang Mai University Personnel Division. (2023). *Human Resource Management and Development Plan, Chiang Mai University, Fiscal Year 2024-2025*. Retrieved March 12, 2024, from <https://hr.oop.cmu.ac.th/menu/hrpolicy/view-TkRjeA-Y0c5c2FXTjU>
- David, D. D., & William, J. R. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. California: Davies-Black Publishing.
- Emerson, H. (1992). *The Twelve Principles of Efficiency*. New York: The Engineering Magazine.
- Green, S. B. (1991). How Many Subjects Does It Take to Do a Regression Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499–510. Retrieved April 4, 2025, from https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327906mbr2603_7
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Human Resource and Organization Management Training and Consulting Institute. (2023). *Conflict Management*. Retrieved March 10, 2024, from <https://shorturl.asia/VdDGi>
- Kitpaiboonthawee, P. (2023). Enhancing the Work Efficiency of Supporting Staff of the Faculty of International Studies, Prince of Songkla University, Phuket Campus. *Journal of International Studies Prince of Songkla University*, 13(2), 26 – 38. Retrieved March 12, 2024, from <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jis/article/view/267431>
- Maneenart, T. (2023). Core Competencies Affecting Performance Efficiency of Officials under the Ministry of Labor of Ang Thong Province. *Journal of Research and Academics*, 6(1), 255-266. Retrieved March 15, 2024, from <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jra/article/view/257281>
- Maytiemklang, S., & Wongwichit, N. (2019). The Core Competencies on Efficiency Performance of Employees in the Higher Education Institute (Supporting Staff) of Kalasin University. *Praewa Kalasin Academic Journal Kalasin University*, 6(2), 290-314. Retrieved March 12, 2024, from https://so05.tci-thaijo.org/index.php/Praewa-ksu_Journal/article/view/212085
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

- Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation. (n.d.). *History of Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation*. Retrieved March 10, 2024, from <https://www.mhesi.go.th/index.php/aboutus/history.html>
- Mitparean, N. (2019). *Core Competency Factors Related to the Performance Efficiency of the Property Valuers in the Treasury Department* (Master's thesis). Srinakharinwirot University. Retrieved March 17, 2024, from <https://ir-ithesis.swu.ac.th/items/c5d60d25-9f06-412c-b0b8-1c4e06a9f9d9/full>
- Nitisorn, S., Maneekul, C., & Jirayus, P. (2022). Professional Accounting Competency Factors Affecting Operational Efficiency: A Case Study of Accounting Employees Provincial Electricity Authority Area 3 (Central) Nakhon Pathom Province. *Journal of Legal Entity Management and Local Innovation*, 8(7), 123-136. Retrieved March 18, 2024, from <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jsa-journal/article/view/254349?articlesBySameAuthorPage=2>
- Office of the Civil Service Commission. (2010). *Manual for Civil Servant Development Based on Core Competencies*. March 10, 2024, from <https://shorturl.asia/Obvy0>
- Office of the Secretary of the National Strategy Committee. (2018). *National strategy 2018-2037*. Retrieved March 10, 2024, from https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_SumPlanOct2018.pdf
- Office of the National Security Council. (2023). *National Preparedness Plan and Crisis Management Plan (2023-2027)*. Retrieved March 10, 2024, from https://www.nsc.go.th/wp-content/uploads/2023/02NPCM_Plan2023_2027.pdf
- Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education. (2023). *Action Plan for Personnel Development of the Office of the Permanent Secretary for Education, Fiscal Year 2023*. Retrieved March 10, 2024, from <https://shorturl.asia/vnyMs>
- Pannak, U. (2022). *Factors Affecting Work Efficiency of Provincial Police Region 9* (Master's thesis). Prince of Songkla University. Retrieved March 17, 2024, from <https://kb.psu.ac.th/server/api/core/bitstreams/6974442d-6ef8-482b-8c37-c6fe7d2f4353/content>
- Pannarai, T. (2022). *Factors Affecting Work Efficiency of Employees in Songkhla Provincial Administrative Organization* (Master's thesis). Songkla University. Retrieved March 11, 2024, from <https://shorturl.asia/aEliG>
- Peterson, E., & Plowman, E. G. (1989). *Business Organization and Management* (3rd ed.). Homewood, IL: Richard D. Irwin
- Pengthaisong, S., & Iamratanakul, S. (2019). An Analysis of Core Competency and Performance Efficiency of Academic Personnel of Government Agencies by Data Envelopment Analysis. *Journal of Interdisciplinary Research*, 8(2), 134-143. Retrieved March 16, 2024, from <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JIRGS/article/view/243845/165023>
- Pannarai, T. (2022). *Factors Affecting Work Efficiency of Employees in Songkhla Provincial Administrative Organization* (Master's thesis). Songkla University. Retrieved March 11, 2024, from <https://shorturl.asia/aEliG>
- Phansamrong, P. (2021). *Personnel Participation in the Department of Land Development Operations Based on Public Sector Management Quality Award Principle* (Master's thesis). Sukhothai Thammathirat Open University. Retrieved March 13, 2024, from <https://ir.stou.ac.th/handle/123456789/9161>

- Phitakkeeree, S. (2022). *The Relationship Model of Organizational Culture Recognition, Workplace Environment and Working Competency Affecting the Duty Performance of the Personnel at Army Air Defense Command (AADC)* (Master's thesis). Rangsit University. Retrieved March 15, 2024, from <https://shorturl.asia/zKY1H>
- Prachumoh, A., Khasasin R., Tippratum, C., Pojsupap, T., & Klubsakul, O. (2023). A Study of Satisfaction, Motivation and Efficiency of Civil Servants, Employees in Nongprue Subdistrict Administrative Organization, Bangplee District, Samutprakan Province. *Journal of Management and Local Innovation*, 5(5), 324-338. Retrieved March 17, 2024, from <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jmli/article/view/263395/178292>
- Princess of Naradhiwas. (n.d.). *Results of Princess of Naradhiwas University Potential Analysis (SWOT Analysis)*. Retrieved April 3, 2025, from <https://www.pnu.ac.th/wp-content/uploads/2022/01/62-64.pdf>
- Puey Ungphakorn Institute for Economic Research. (2021). *Thai Socio-economic Structure: Vulnerability*. Retrieved March 10, 2024, from <https://www.pier.or.th/briefs/2021/01/>
- Saengming, S. (2020). *Development of Essential Competencies for Personnel in the Vocational Education Policy and Planning Bureau, Office of the Vocational Education Commission* (Master's thesis). Ramkhamhaeng University. Bangkok.
- Sarika, T. (2023). *Factors Affecting the Efficiency in Performance of Finance and Fiscal Officers of Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi* (Research report). Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi. Retrieved from <https://research.rmutsb.ac.th/fullpaper/2566/research.rmutsb-99-20230531105625944.pdf>
- Sempoon, P. (2020). *The Impact of Core Competency on Work Efficiency under the New Normal Standard Operating Procedures (SOP): A Case Study of Thai Immigration Police, Immigration Division 2* (Master's thesis). Chulalongkorn University. Retrieved March 17, 2024, from <https://digital.car.chula.ac.th/cgi/viewcontent.cgi?article=8544&context=chulaetd>
- Suekhamron, A. (2022). Development of Good Management Performance of the Organization in Accordance with Iddhipadadhamma Principles. *Journal of Interdisciplinary Innovation Review*, 5(2), 199-209. Retrieved March 12, 2024, from <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jidir/article/view/258699>
- Suksirisombat, K., Hareebin, Y., Vaivong, B., & Ariyaphonpanya, R. (2023). Guidelines for Human Resource Development and Adaptation in the New Normal Affecting on the Performance of a Hotel Employee in Phuket. *Phuket Rajabhat University Academic Journal*, 19(2), 78-98. Retrieved March 12, 2024, from <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pkrujo/article/view/262051/180812>
- Sukphon, N., & Mumpho, S. (2022). Human Resource Competency Development Strategy for Becoming the Social Bank. *Western University Research Journal of Humanities and Social Science*, 8(2), 77-90. Retrieved March 13, 2024, from <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/WTURJ/article/view/260141>
- Suwanahong, W. (2019). *Performance of Support Personnel Rajabhat Mahasarakham University* (Research report). Rajabhat Mahasarakham University, Thailand. Retrieved from <https://fulltext.rmu.ac.th/fulltext/2562/M126923/Suwanahong%20Wanatsanan.pdf>

- Tavala, S., & Sripatta, T. (2023). The Guidelines Needs Assessment for Competency Achievement, Development of School Administrators in the Digital Age Under the Office of Tak Primary Educational Service Area 1. *DRIRDI Research for Community Service Journal*, 9(1), 63–81. Retrieved from <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/DRURDI/article/view/260776>
- Termtain, N. & Loetyingyot, S. (2020). Core Competencies Affecting the Work Performance Effectiveness of the Local Government Organization Officers in Lamplaimat District, Buriram Province. *Journal of Management Science Nakhon Ratchasima Rajabhat University*, 1(2), 27-44. Retrieved March 17, 2024, from <https://so08.tci-thaijo.org/index.php/jmsnrru/article/view/996/901>
- Thipmoon, S., Subruangthong, W., & Prasopsak, W. K. (2022). A Study of Relationship between Core Competencies and Performance Efficiency of Municipal Employees in Lopburi Province. *Journal of Philosophical Vision*, 27(2), 124-139. Retrieved March 15, 2024, from <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/phiv/article/view/258783/176355>
- Tikkhapanyo, P. (2019). Higher Education Institutions for the Development of People in Thailand 4.0 as the Wisdom of the Country. *MCU Haripunchai Review*, 3(1), 98–114. Retrieved from <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JMHR/article/view/190895>
- Voradhamavathi, P., Ngamsnit, S., & Suklueang, K. (2023). Buddha-Dhamma Integration for Administrative Official's Work Performance Efficiency Enhancement in Patumthanee Province. *Journal of Buddhist Innovation and Management*, 6(5), 131-143. Retrieved March 16, 2024, from <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/bim/article/view/259660/179339>