

# สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ Core Competency for Supporting Staff Driving Silpakorn University Strategies on Learning Organization

เอกอนงค์ คงประสม (Ekanong Kongprasom)\* ดร.ชลภัฏ วังษ์ประเสริฐ (Dr.Chollabhat Vongprasert)\*\*

ดร.วสุ เชาว์พานนท์ (Dr. Wasu Chaopanon)\*\*\*

## บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 9 คน ประกอบด้วยอธิการบดีและรองอธิการบดีจำนวน 8 คน และคณบดีจำนวน 14 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติร้อยละ และการจัดลำดับ ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 สมรรถนะตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) สมรรถนะด้านการรู้สารสนเทศและเทคโนโลยี 3) สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร 4) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม 5) สมรรถนะด้านการคิดแบบองค์รวม สำหรับสมรรถนะประกอบด้วยชื่อสมรรถนะ นิยามและพฤติกรรมบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของสมรรถนะ

## ABSTRACT

The objective of this study was to investigate core competencies of supporting staff used to promote Silpakorn University's strategies in order to be a learning organization. The populations from which the samples were drawn were nine high-level university administrators including the president, eight vice-presidents and fourteen deans. The data collection instruments were semi-structured interviews and questionnaires. The data analysis statistics used were percentage and rank. The results ranked each of the main competencies based on their degree of importance were 1) life-long learning competency; 2) ICT literacy competency; 3) communication competency; 4) team work competency; and 5) holistic thinking competency. A unit of Competencies consists of competency title, definition, and behaviors indicating competency's content.

**คำสำคัญ :** สมรรถนะ สมรรถนะหลัก องค์กรแห่งการเรียนรู้

**Key Words :** Competency, Core competency, Learning organization

\* นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสารสนเทศศึกษา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กลุ่มวิชาการจัดการสารสนเทศและการสื่อสาร คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

\*\*\* อาจารย์ ภาควิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

## บทนำ

ปัจจุบันสังคมโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมที่ใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักขององค์กรเพื่อสร้างความสำเร็จและความสามารถในการแข่งขันถือเป็นการปฏิวัติขององค์กรยุคใหม่ที่เกิดผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล ดังนั้นองค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด (Stewart, 1997; Marquardt, 2002) โดยการวัดความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กรวัดจากคุณค่าความสำเร็จขององค์กรในการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เป็นหลัก (Kaplan and Norton, 2003) ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการสร้างหรือก่อให้เกิดคุณค่า และมูลค่าเพิ่ม และช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Edvinsson and Sullivan, 1996; Skandia, 1998) อีกทั้งยังช่วยสร้างความเข้มแข็งหรือสนับสนุนขีดความสามารถ เพื่อเพิ่มผลผลิตและบริการขององค์กรที่มีต่อตลาด (Teece, 1998; Teece, 2000) ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพขององค์กรในยุคปัจจุบันเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันจึงจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการทรัพยากรในรูปของความรู้ อันเป็นหัวใจสำคัญในการปฏิรูปคุณค่าขององค์กร องค์กรที่มีความรู้ที่ดีที่สุดและสามารถใช้ความรู้นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดจึงจะเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ (Stewart, 1997) ด้วยเหตุนี้ การทำความเข้าใจและให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและความรู้ขององค์กรจะทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้ และถือได้ว่าเป็นการพัฒนาศักยภาพขององค์กรอย่างยั่งยืน (ชัชวาลย์, 2548; Sanchez, 2001)

การที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้นั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือการแปลงทรัพยากรบุคคลให้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Assets) ซึ่งคุณค่าของสินทรัพย์ทางปัญญาเกิดจากทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ซึ่งเป็นรากฐานในการปรับปรุงภาคการจัดการ (Kaplan and Norton, 2003) สมรรถนะของบุคคลประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะสำคัญอื่น ๆ อันเป็นองค์รวมที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ องค์กรจึงจำเป็นต้องค้นหาสมรรถนะหลักขององค์กรและบุคคลอันถือเป็นการพัฒนาทุนทางปัญญาสำหรับองค์กรเพื่อที่ว่าในที่สุดแล้วสามารถนำไปใช้ในการสร้างหรือก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและประสบความสำเร็จ (Brown and Duguid, 1998) ดังนั้นหลักฐานที่ชี้ให้เห็นว่าการบริหารจัดการโดยใช้สมรรถนะได้รับความสนใจเป็นอันดับต้น ๆ จากผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกตระหนักถึงการสร้างสมรรถนะให้กับองค์กรและบุคลากรในองค์กรจะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จและแข่งขันได้ (เดชา, 2543) ดังนั้นองค์กรสมัยใหม่จึงให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์อย่าง โดยเฉพาะการนำแนวคิดด้านสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร McClelland (1973) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภทคือ สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุดเพื่อตอบสนองเป้าหมายทางยุทธศาสตร์และเป็นแนวทางในการศึกษากระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และสมรรถนะของบุคคลสำหรับตำแหน่งเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลทำงานในตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นมหาวิทยาลัยระดับอุดมศึกษาของรัฐที่เน้นการผลิตบัณฑิตและการวิจัย มีการศึกษาทิศทาง การวางแผนพัฒนา และปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังจะเห็นได้จากวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และได้วางยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยหลักในการบริหารทรัพยากรบุคคลในการปฏิรูประบบราชการ มุ่งเน้นที่บุคลากรต้องมีสมรรถนะในการทำงานที่จะบรรลุถึงผลการทำงานที่ศึกษาไว้ในตัวชี้วัดของ

การทำงานระดับบุคคลซึ่งสนองตอบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคำรับรองผลการปฏิบัติราชการที่ได้ลงนามไว้ กับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวง ศึกษาธิการ และคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จากคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2549 ระบุไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารองค์กรด้วย หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และยุทธศาสตร์ที่ 7 พัฒนาบุคลากรเพื่อให้มหาวิทยาลัยศิลปากรเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของ มหาวิทยาลัยที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยศิลปากรเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ทักษะใหม่ นอกจากนี้ยังได้ ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ ไว้ในแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2549-2551 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2550) เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนามหาวิทยาลัยศิลปากร มีการศึกษาเป้าหมาย การดำเนินการอย่างชัดเจน ในการพัฒนาวัฒนธรรม องค์กรของมหาวิทยาลัยศิลปากรสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบ และกลไกการบริหารจัดการเพื่อรองรับการ จัดการความรู้ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาระบบการ จัดการความรู้ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้

มหาวิทยาลัยศิลปากร แบ่งประเภทบุคลากร เป็น 2 สายงานหลักคือ บุคลากรสายวิชาการซึ่งทำหน้าที่ ด้านการเรียนการสอน และ บุคลากรสายสนับสนุน มีหน้าที่สำคัญในการสนับสนุนการทำงานทั้งด้านการ บริหาร และด้านวิชาการ ความสำคัญของบุคลากร สายสนับสนุนนั้นมีส่วนผลักดันส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ ขององค์กร และให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ ซึ่งในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยได้มีการศึกษาแผนพัฒนา บุคลากรอย่างต่อเนื่อง แต่แผนพัฒนานี้ ส่วนใหญ่เน้น การพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์ การฝึกอบรมภาษา อังกฤษ ซึ่งการพัฒนาศูนย์แบบดังกล่าว จะเป็น ลักษณะที่มีในองค์กรแบบดั้งเดิม มิใช่การพัฒนา ที่เน้นให้บุคลากรตระหนักและมีความพร้อมใน

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยังไม่พบว่ามีวางแผนให้ สอดคล้องกับการพัฒนาองค์กรไปสู่การเรียนรู้ และ ไม่ได้นำแนวคิดด้านสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ เพื่อ ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัย เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนา สมรรถนะ จึงสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะหลักของ บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อนำ ไปวางแผนการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

## วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากร สายสนับสนุนเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ศิลปากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อยืนยันสมรรถนะหลักของบุคลากร สายสนับสนุนเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ศิลปากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อส่งเสริม ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากรสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ เป็นส่วนแรกของการวิจัยเรื่อง กรอบ สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อส่งเสริม ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากรสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ การศึกษาในส่วนนี้ ผู้วิจัยศึกษา ประเด็นในการศึกษา ดังนี้ 1) ศึกษาสมรรถนะหลัก ของบุคลากรสายสนับสนุนประกอบด้วย ชื่อสมรรถนะ นิยามของสมรรถนะ 2) การยืนยันและจัดลำดับ ความสำคัญสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้เพื่อ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อ ส่งเสริมยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากรสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้

## วิธีการดำเนินงานวิจัย

เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่ศึกษาและ ยืนยันสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อ ส่งเสริมยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากรสู่การเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนซึ่งประกอบด้วย 1) การศึกษาโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ประชากรในการศึกษาคือ ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยศิลปากรได้แก่ อธิการบดีและรองอธิการบดี รวมทั้งสิ้น 9 คน การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) แล้วทำการจัดหมวดหมู่ของเนื้อหา และสังเคราะห์เพื่อหาสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากนั้นทำการสังเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมในรายละเอียดจากผลสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยร่วมกับแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของบุคคล เพื่อให้ได้นิยามของสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้ที่แสดงออกของแต่ละสมรรถนะหลักทั้ง 10 สมรรถนะหลัก 2) การยืนยันและจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประชากรในการศึกษาคือ คณบดีจำนวน 14 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามแบบปลายเปิด ทำการวิเคราะห์อันดับความสำคัญโดยค่าสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ

## สรุปผลการวิจัย

### 1. สมรรถนะหลัก

1.1 สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง พบว่า สมรรถนะที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความคิดเห็นสอดคล้องกัน ได้แก่ 1) การเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) การแลกเปลี่ยน/ถ่ายทอดความรู้ 3) การรู้สารสนเทศและเทคโนโลยี 4) การติดต่อสื่อสาร 5) จริยธรรมและคุณธรรม 6) การทำงานเป็นทีม 7) การแสวงหาความรู้ 8) ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ 9) การจัดการความรู้ และ 10) การคิดแบบองค์รวม

1.2 นิยามสมรรถนะ จากการสังเคราะห์รายละเอียดพฤติกรรมของบุคลากร ทำให้ได้นิยาม (Competency definition) ของแต่ละรายการ ดังนี้

การเรียนรู้ตลอดชีวิต หมายถึง มีความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนให้มีความพร้อมในการรับรู้ความรู้ใหม่อยู่ตลอดเวลา และมีการเลือกสรรความรู้เพื่อนำมาปรับใช้กับการทำงาน และต่อยอดความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การแลกเปลี่ยน/ถ่ายทอดความรู้ หมายถึง มีการถ่ายทอดแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน พัฒนาศักยภาพของตนเอง รวมทั้งสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ส่งเสริม และผลักดันให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

การรู้สารสนเทศและเทคโนโลยี หมายถึง สามารถยอมรับความสำคัญของข้อมูลสารสนเทศ ให้ความสนใจศึกษาและติดตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการสารสนเทศ ประมวลผลจัดเก็บสารสนเทศที่ได้ การนำสารสนเทศไปใช้พัฒนาการปฏิบัติงานและผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การติดต่อสื่อสาร หมายถึง มีทักษะในการอ่านเขียน และการแปลความหมายได้ตรงตามความเป็นจริง มีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพ มีการใช้วิธีการที่เหมาะสมในการนำเสนอ เผยแพร่ข่าวสาร เพื่อให้ผู้สื่อสารและผู้รับสารเข้าใจตรงกัน สามารถโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้อยตามและสนับสนุนแนวคิดของตนโดยมีจุดมุ่งหมายให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร

จริยธรรมและคุณธรรม หมายถึง ประพฤติปฏิบัติตนอย่างถูกต้องเหมาะสม และมีคุณธรรมในการปฏิบัติตามวิชาชีพ มุ่งผลประโยชน์ของส่วนรวม คำนึงถึงศักดิ์ศรีแห่งตน

การทำงานเป็นทีม หมายถึง มีความเข้าใจบทบาทของตนว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รับรู้และ

เข้าใจวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีม ที่พร้อมจะทำงานร่วมกับผู้อื่นในหน่วยงานและองค์กร รักษาสัมพันธภาพที่ดี ให้ความไว้วางใจกับเพื่อนร่วมงาน

การแสวงหาความรู้ หมายถึง มีความสนใจอย่างต่อเนื่องต่อสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีการเสาะหาข้อมูลเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลาทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ความสามารถในการคัดสรรแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ประยุกต์ใช้ความรู้ให้ตรงตามความต้องการได้

ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ หมายถึง มีความรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน สามารถนำความรู้ต่าง ๆ มาพัฒนาปรับใช้กับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้

การจัดการความรู้ หมายถึง มีความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร การจัดระบบองค์ความรู้ และสามารถนำความรู้ที่มีการใช้อย่างคุ้มค่าที่สุด

การคิดแบบองค์รวม หมายถึง มีความคิดอย่างเป็นกระบวนการในเชิงสังเคราะห์ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลและประเด็นต่าง ๆ ให้ได้ภาพองค์รวม เพื่อนำไปสู่กรอบความคิดหรือแนวทางใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย

1.3 พฤติกรรมบ่งชี้ที่แสดงถึงคุณลักษณะของสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการสังเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ทำให้ได้รายละเอียดของพฤติกรรมที่แสดงออกถึงสมรรถนะและได้นำมาสรุปและเรียบเรียงเป็นพฤติกรรมบ่งชี้ที่แสดงถึงคุณลักษณะของสมรรถนะหลัก ได้ผลดังนี้

การเรียนรู้ตลอดชีวิต พฤติกรรมบ่งชี้ประกอบด้วย มีความกระตือรือร้นและแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ตนเองตลอดเวลา, มีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้และแหล่งข้อมูลเพื่อพัฒนาความรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง เลือกสรรความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ทั้งจากประสบการณ์ของตนเองและจาก

ผู้อื่นมาพัฒนาปรับใช้กับการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ มีส่วนร่วมในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานในองค์กรให้ความสำคัญและผลักดันให้มีกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต และมีส่วนร่วมในห้องครีการศึกษาแผนยุทธศาสตร์ด้านการเรียนรู้ เพื่อเป้าหมายพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตในรูปแบบต่าง ๆ

การแลกเปลี่ยน/ถ่ายโอนความรู้ พฤติกรรมบ่งชี้ประกอบด้วย เข้าใจบทบาทของการเป็นผู้รับตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นผู้ให้โดยไม่หวังผลประโยชน์ตอบแทน แบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ สามารถเลือกใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ระหว่างผู้ร่วมงานภายในองค์กร จัดทำระบบการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และศึกษานโยบายในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

การรู้สารสนเทศและเทคโนโลยี พฤติกรรมบ่งชี้ประกอบด้วย ให้การยอมรับและตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นผู้รู้สารสนเทศและเทคโนโลยี ที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร กระตือรือร้นตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี และตื่นตัวที่จะศึกษาหาความรู้เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสืบค้นสารสนเทศและแสวงหาสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการสารสนเทศ ประมวลผล จัดเก็บสารสนเทศที่ได้ และมีกระบวนการนำสารสนเทศไปใช้พัฒนาการปฏิบัติงาน เผยแพร่ความรู้ให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การติดต่อสื่อสาร พฤติกรรมบ่งชี้ประกอบด้วย ยอมรับความแตกต่างด้านความคิดระหว่างบุคคล รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีทักษะในการใช้ภาษาได้อย่างเหมาะสม และสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่น

คล้ายตามและสนับสนุนความคิดของตนได้ ตัดสินใจเลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์และผู้รับสาร และพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการสื่อสารของบุคลากรในองค์กรและภายนอกองค์กรอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง

จริยธรรมและคุณธรรม พฤติกรรมบ่งชี้ประกอบด้วย ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบจากหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร มุ่งผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน มีความเสียสละในการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีจิตสำนึกและคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการทำงานร่วมกัน และมีความยุติธรรม ปฏิบัติอย่างเสมอภาคกับบุคลากรทุกคนในองค์กร

การทำงานเป็นทีมพฤติกรรมบ่งชี้ประกอบด้วย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล เข้าใจบทบาทของตนในฐานะส่วนหนึ่งของทีม สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดี มีส่วนร่วมในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานเป็นทีม ทั้งจากปัญหาด้านกระบวนการทำงานและปัญหาด้านบุคลากรในทีม รวมถึงประสานงานระหว่างทีมงานภายนอกได้ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ กระบวนการคิด และนำเสนอวิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาระบบการทำงานของทีมงาน และติดตามและประเมินผลความสำเร็จของงาน เพื่อนำมาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของทีมงานให้ดียิ่งขึ้น

การแสวงหาความรู้ พฤติกรรมบ่งชี้ประกอบด้วย ระบุความรู้ที่จำเป็นต่อภาระหน้าที่และความสามารถในการค้นหาข้อมูลโดยการหาจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงหรือแหล่งข้อมูลที่มีในองค์กร สามารถสืบค้นข้อมูลได้จากแหล่งอื่น ๆ ที่แปลกใหม่ แตกต่างจากที่เคยปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกองค์กร กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีความตื่นตัวในการแสวงหาความรู้เพื่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะในใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแสวงหาความรู้ที่ซับซ้อนและยากต่อการค้นพบ

และมีความสามารถวางระบบการสืบค้น แสวงหาข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ผลักดันให้เกิดศูนย์กลางข้อมูลในการให้บริการองค์ความรู้แก่บุคลากรในองค์กร

ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ พฤติกรรมบ่งชี้ประกอบด้วย มีความรู้และเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ตามภาระรับผิดชอบ สามารถระบุสาขาวิชาที่ใกล้เคียงและมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่และเชื่อมโยงความรู้ไว้ด้วยกัน ประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการเชื่อมโยงความรู้ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและสาขาใกล้เคียงเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ สามารถกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีความต้องการและได้รับความรู้หลากหลายสาขาวิชา นำความรู้มาปรับใช้ในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และเป็นผู้ทำให้มีการนำความรู้ที่เกี่ยวข้องกันและมีการเชื่อมโยงองค์ความรู้แล้วมาพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง การจัดการความรู้ พฤติกรรมบ่งชี้ประกอบด้วย สามารถอธิบายวิธีการเป้าหมาย และกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรได้ ระบุองค์ความรู้ขององค์กร และจัดให้มีกระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กร ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร สามารถกำกับและบริหารความรู้ในองค์กรโดยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร และเป็นผู้นำและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

การคิดแบบองค์รวม พฤติกรรมบ่งชี้ประกอบด้วย ใช้หลักเกณฑ์พื้นฐาน ทั้งด้านทฤษฎีและหลักสามัญสำนึกทั่วไปในการปฏิบัติหน้าที่ ระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงานได้ ประยุกต์ความรู้และประสบการณ์ในอดีตเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่และแก้ปัญหาในงานได้ ความสามารถในการวิเคราะห์องค์ประกอบของเหตุการณ์และแยกแยะประเด็นได้อย่างครบถ้วนครอบคลุม

เชื่อมโยงกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติงานและแก้ปัญหาได้ จัดการสังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ ที่ซับซ้อน เป็นคำอธิบายและภาพองค์รวมที่เข้าใจได้ง่าย นำไปใช้ประโยชน์ได้ และคิดนอกกรอบ มีมุมมองที่แตกต่าง เพื่อให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม

## 2. การยืนยันและจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก

ผลการยืนยันสมรรถนะตามลำดับความสำคัญ 5 อันดับ ได้แก่ สมรรถนะด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต รองลงมาคือสมรรถนะด้านการรู้สารสนเทศและเทคโนโลยี สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะด้านการคิดแบบองค์รวม และจัดลำดับความสำคัญของพฤติกรรมบ่งชี้ได้ผลดังนี้

**ตารางที่ 1** สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

| ชื่อ          | การเรียนรู้ตลอดชีวิต                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Lifelong learning                   |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>นิยาม</b>  | การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนให้มีความพร้อมในการรับรู้ความรู้ใหม่อยู่ตลอดเวลา สามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้ และมีการเลือกสรรความรู้เพื่อนำมาปรับใช้กับการทำงาน กระตุ้นและผลักดันให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์กร                                                                                  |                                     |
| <b>อันดับ</b> | <b>พฤติกรรมบ่งชี้</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                     |
| 1             | มีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้และแหล่งข้อมูลเพื่อพัฒนาความรู้ของตนอย่างต่อเนื่อง                                                                                                                                                                                                                                             |                                     |
| 2             | มีความกระตือรือร้นและแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ตนเองตลอดเวลา                                                                                                                                                                                                                                                            |                                     |
| 3             | เลือกสรรความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ทั้งจากประสบการณ์ของตนเองและจากผู้อื่นมาพัฒนาปรับใช้กับการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ                                                                                                                                                                                                |                                     |
| 4             | มีส่วนร่วมในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานในองค์กรให้ความสำคัญและผลักดันให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต                                                                                                                                                                                                                                          |                                     |
| 5             | ผลักดันให้มีการศึกษาแผนยุทธศาสตร์องค์กรด้านการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และศึกษาเป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้                                                                                                                                                                                      |                                     |
| <b>ชื่อ</b>   | การรู้สารสนเทศและเทคโนโลยี                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Information and technology literacy |
| <b>นิยาม</b>  | ยอมรับความสำคัญของข้อมูลสารสนเทศให้ความสนใจศึกษาและติดตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการสารสนเทศ ประมวลผล จัดเก็บสารสนเทศที่ได้การนำสารสนเทศไปใช้พัฒนาการปฏิบัติงานและผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้                                                                    |                                     |
| <b>อันดับ</b> | <b>พฤติกรรมบ่งชี้</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                     |
| 1             | มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสืบค้นสารสนเทศและแสวงหาสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง                                                                                                                                                                                                                               |                                     |
| 2             | สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการสารสนเทศ ประมวลผล จัดเก็บสารสนเทศที่ได้                                                                                                                                                                                                                                                             |                                     |
| 3             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระตือรือร้นตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี และตื่นตัวที่จะศึกษาหาความรู้เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- มีกระบวนการนำสารสนเทศไปใช้พัฒนาการปฏิบัติงาน เผยแพร่ความรู้ให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> </ul> |                                     |
| 4             | ให้การยอมรับและตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นผู้รู้สารสนเทศและเทคโนโลยีที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร                                                                                                                                                                                                                           |                                     |

**ตารางที่ 1** สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

| ชื่อ          | การติดต่อสื่อสาร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Communication       |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>นิยาม</b>  | ความสามารถในด้านการอ่าน การเขียน การพูด การฟัง และการแปลความหมายได้ตรงตามความเป็นจริง มีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลที่สื่อสารระหว่างกัน การใช้วิธีการที่เหมาะสมในการนำเสนอ เผยแพร่ข่าวสาร เพื่อให้ผู้สื่อสารและผู้รับสารเข้าใจตรงกัน สามารถโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้อยตามและสนับสนุนแนวคิดของตน มีจุดมุ่งหมายให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร |                     |
| <b>อันดับ</b> | <b>พฤติกรรมบ่งชี้</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                     |
| 1             | มีความสามารถในการอ่าน เขียน พูดและการฟังได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงแปลความหมายของสารที่ได้รับได้ชัดเจนตรงตามความต้องการของผู้ส่งสาร                                                                                                                                                                                                                                                      |                     |
| 2             | เข้าใจและยอมรับความแตกต่างด้านความคิดของแต่ละบุคคลที่มีการสื่อสารระหว่างกัน                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                     |
| 3             | ตัดสินใจเลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์และผู้รับสาร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                     |
| 4             | สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามและสนับสนุนความคิดของตนได้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                     |
| 5             | พัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการสื่อสารของบุคลากรในองค์กรและภายนอกองค์กรอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                     |
| ชื่อ          | การทำงานเป็นทีม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Teamwork            |
| <b>นิยาม</b>  | การให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้ร่วมทีมเท่าเทียมกัน มีความเข้าใจบทบาทของตนว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รับรู้และเข้าใจวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีม ที่พร้อมจะทำงานร่วมกับผู้อื่นในหน่วยงานและองค์กรทุกคน                                                                                                                                                                                     |                     |
| <b>อันดับ</b> | <b>พฤติกรรมบ่งชี้</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                     |
| 1             | ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้ร่วมทีมทุกคน โดยไม่มีความลำเอียงกับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                     |
| 2             | เข้าใจบทบาทของตนในฐานะส่วนหนึ่งของทีม สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                     |
| 3             | มีส่วนร่วมในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานเป็นทีม ทั้งจากปัญหาด้านกระบวนการทำงานและปัญหาด้านบุคลากรในทีม รวมถึงประสานงานระหว่างทีมงานภายนอกได้                                                                                                                                                                                                                                   |                     |
| 4             | กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ กระบวนการคิด และนำเสนอวิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาระบบการทำงานของทีมงาน                                                                                                                                                                                                                                                                 |                     |
| 5             | ติดตามและประเมินผลความสำเร็จของงาน เพื่อนำมาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของทีมงานให้ดียิ่งขึ้น                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                     |
| ชื่อ          | การคิดแบบองค์รวม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Conceptual thinking |
| <b>นิยาม</b>  | ความคิดอย่างเป็นกระบวนการในเชิงสังเคราะห์ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลและประเด็นต่าง ๆ ให้ได้ภาพองค์รวม เพื่อนำไปสู่กรอบความคิดหรือแนวทางใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย                                                                                                                                                                    |                     |
| <b>อันดับ</b> | <b>พฤติกรรมบ่งชี้</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                     |
| 1             | จัดการสังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ ที่ซับซ้อน เป็นคำอธิบายและภาพองค์รวมที่เข้าใจได้ง่าย นำไปใช้ประโยชน์ได้                                                                                                                                                                                                                                                               |                     |
| 2             | คิดนอกกรอบ มีมุมมองที่แตกต่าง เพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม                                                                                                                                                                                                                                                                 |                     |
| 3             | ความสามารถในการวิเคราะห์องค์ประกอบของเหตุการณ์ และแยกแยะประเด็นได้อย่างครบถ้วนครอบคลุม เชื่อมโยงกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติงานและแก้ปัญหาได้                                                                                                                                                                                                                       |                     |
| 4             | ประยุกต์ความรู้และประสบการณ์ในอดีตเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่และแก้ปัญหาในงานได้                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                     |
| 5             | ใช้หลักเกณฑ์พื้นฐาน ทั้งด้านทฤษฎีและหลักสามัญสำนึกทั่วไปในการปฏิบัติหน้าที่ ระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงานได้                                                                                                                                                                                                                                                                         |                     |

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ สมรรถนะด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต รองลงมาคือสมรรถนะด้านการรู้สารสนเทศและเทคโนโลยี สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะด้านการคิดแบบองค์รวม ทั้งนี้ สมรรถนะหลักด้านการรู้สารสนเทศและเทคโนโลยี สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร และสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ของพิสมัย (2551) ที่พบว่า สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม การใช้สารสนเทศและเทคโนโลยีการสื่อสาร และทักษะในการสื่อสาร

สำหรับสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารจัดการ 6 ประการ ของ Hellrigel, Jackson and Slocum (2001) และยังสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กรหลายๆ แห่ง อาทิ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะระดับภาควิชาของ Delmont (2002) ทั้งนี้ สามารถอภิปรายผลได้ว่า สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม การบริหารงานในปัจจุบัน ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงยุคโลกาภิวัตน์ การทำงานที่มีการแข่งขันกันมากขึ้น ทั้งการแข่งขันกับเวลาเพื่อให้ทันต่อการทำงานที่ซับซ้อน และต้องอาศัยการประสานงานที่ดี ทำให้การทำงานเป็นทีมเข้ามามีบทบาทสำคัญ และได้รับการยอมรับให้เป็นรูปแบบการบริหารที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคล และองค์กรมากที่สุด บุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการทำงานเป็นทีม เทคนิคการ

ทำงานเป็นทีม การสื่อสารในองค์กร การประสานงาน การได้ฝึกร่วมคิด ร่วมการแก้ปัญหา ข้อดีของการทำงานเป็นทีมคือ ความโปร่งใส ความไว้วางใจในทีมงานและทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทีม การทำงานเป็นทีมดีกว่าทำงานคนเดียว และมีความสามารถเป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรการทำงานเป็นทีมได้ เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสาร การสร้างทีมงานสร้างความมีส่วนร่วม สามารถสร้างบรรยากาศ การนำจุดเด่นของตนมาใช้ในการพัฒนา การพัฒนาตนและพัฒนาวิชาชีพ (Bowman, 2002) องค์กรจะต้องเห็นความสำคัญของทีมงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีทีมงานที่มีความสามารถใช้เทคนิคทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายของการทำงานขององค์กรนั้น ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Weller (2001) ที่ศึกษาเรื่อง Department heads : The Most Underutilized Leadership Position พบว่า ความรู้ทักษะที่ทำให้บุคลากรในภาควิชาประสบความสำเร็จประการหนึ่ง คือ การทำงานเป็นทีม และเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Wright (2001) ที่วิจัยเรื่อง HR competencies : getting them right พบว่า กลยุทธ์สำคัญในการติดตามงานและเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จที่สำคัญขององค์กร คือ ทักษะการทำงานระหว่างบุคคล หรือการทำงานเป็นทีม และ Meisingers (2003) ที่ศึกษา เรื่อง Adding Competencies, Adding Value ซึ่งพบว่า สมรรถนะที่สำคัญ 1 ใน 5 สมรรถนะคือ กลยุทธ์ในการช่วยเหลือในทีม

ทั้งนี้ สมรรถนะหลักทั้ง 5 สมรรถนะ จัดเป็นสมรรถนะหลักที่สนับสนุนและส่งเสริมให้คนในองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ทั้งนี้เนื่องจากสมรรถนะด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องกับคุณลักษณะของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนว Senge (1990) ที่พบว่า คุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตร่วมกันทั้งองค์กร

สมรรถนะด้านการรู้สารสนเทศและเทคโนโลยี สอดคล้องกับคุณลักษณะของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนว Senge (1990) Marquardt (1996) และ Garvin(1993) ที่พบว่า คุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการรู้สารสนเทศและเทคโนโลยี ร่วมกันทั้งองค์กรสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร สอดคล้องกับคุณลักษณะของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนว Garvin (1993) ที่พบว่า คุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการติดต่อสื่อสารร่วมกันทั้งองค์กร สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับคุณลักษณะของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนว Marquardt ที่พบว่า คุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการทำงานเป็นทีม ร่วมกันทั้งองค์กร และสมรรถนะด้านการคิดแบบองค์รวม สอดคล้องกับคุณลักษณะของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนว Senge(1990) Marquardt (1996) และ Garvin (1993) ที่พบว่า คุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการการคิดแบบองค์รวม ร่วมกันทั้งองค์กร

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนทั้ง 5 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้านการรู้สารสนเทศและเทคโนโลยี ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะด้านการคิดแบบองค์รวม เป็นสมรรถนะที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องมีเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามยุทธศาสตร์ได้

## ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด มีปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของการพัฒนาดังนี้

1.1 ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ควรมีนโยบายอย่างชัดเจนในการสนับสนุนให้มีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน เนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่มีบทบาทสำคัญต่อการผลักดันหรือเชื่อมโยงการทำงานในหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูงหรือนโยบายของหน่วยงาน โดยการจัดกิจกรรมหรือหลักสูตรที่มุ่งเน้นให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองในด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้านการรู้สารสนเทศและเทคโนโลยี ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะด้านการคิดแบบองค์รวม ตามลำดับ

1.2 ผู้บริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัย ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างจริงจังทั้ง 5 สมรรถนะ โดยบรรจุแนวทางการพัฒนาไว้อย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจนในแผนงาน โครงการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยและให้การสนับสนุนการดำเนินการและงบประมาณอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังเห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานแต่ละสายงานก็มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการเอาใจใส่อย่างจริงจังและต่อเนื่องด้วย

1.3 มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรเฉพาะเพื่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้ความเข้าใจ พัฒนาความสามารถและศักยภาพที่ตรงกับสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยควรศึกษาหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักให้เป็นหลักสูตรพื้นฐานของบุคลากรสาย

สนับสนุน และใช้เป็นหลักเกณฑ์หนึ่งในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัย

1.4 ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยศิลปากร ใช้สมรรถนะเพื่อเป็นมาตรฐานในการประเมินศักยภาพของการปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ขององค์กร องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้นมักแสวงหาศักยภาพที่แท้จริงที่มีอยู่ในความสามารถของบุคลากรแต่ละคนเพื่อเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มผลลัพธ์และความสำเร็จด้วยการลงทุนที่เหมาะสมในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรวิจัยเพื่อค้นหาสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน หรือบุคลากรกลุ่มอื่น ในมหาวิทยาลัยของรัฐอื่น เพื่อเป็นการตรวจสอบผลการวิจัย หรือ ทำการวิจัยเพื่อค้นหาสมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับอื่น ๆ

2.2 ควรวิจัยเพื่อค้นหาวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักแต่ละด้านของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาไปแล้ว ทั้งในด้านความรู้ ทักษะและพฤติกรรม จะมีความคงอยู่ และยั่งยืนได้อย่างไร

## เอกสารอ้างอิง

- ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. 2548. การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547. มารู้จัก Competency กันเถอะ. กรุงเทพฯ: บริษัท เอชอาร์เซ็นเตอร์ จำกัด.
- เดชา เดชะวัฒนไพศาล. 2543. “Competency – Based Human Resources Management,” HR Magazine, 21(4) (ต.ค. – ธ.ค.) : 12 – 22.
- นิสธารัตน์ เวชยานนท์. 2541. แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. การจัดการภาครัฐละเอียด. 7(1) : 1-21.

พิสมัย พวงคำ. 2551. สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร. 2551. แผนปฏิบัติการ 4 ปีพ.ศ. 2548 – 2551. มหาวิทยาลัยศิลปากร: ฝ่ายแผนและสารสนเทศ กองแผนงาน.

Brown, J., and Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. California Management Review, 40 (3), 90–111.

Bowman, RF. 2002. The Real Work of Department Chair. The Clearing House. 72(3).

Delmont., TJA Competency Model for the Position of Chair/Head of an Academic Unit at the University of Minnesota. Retrieved August 8, 2009, from <http://www.umn.edu/ohr/adp/heads>.

Edvinsson, L., and Sullivan, P. 1996. Developing a model for managing intellectual capital European Management Journal, 14 (4).

Garvin, David A. 1998. Building a Learning Organization. Harvard Business Review on Knowledge Manage. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Hellriegel, Don., Jackson Susan E., Slocum, John W. 2001. Management: A Competency-Based Approach, 9th ed. United State of America: Thompson, South-Western Educational Publishing.

Hughes, R. 2004. A competency framework for public health nutrition workforce development. Australian Public Health Nutrition Academic Collaboration. Retrieved August 12, 2008, from <http://www.apnmac.com/media/files/252.pdf>.

- Kapland, RS, and Norton, D.P. 2003. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Marquardt, MJ. 2002. Building the Learning Organization. Palo Alto, California: Davies-Black Publishing.
- McClelland, DC. 1973. "Testing for Competence rather than for Intelligence," American Psychologist. 28 , 1 – 14.
- Meisinger, S. Adding Competencies Adding Value HR Magazine. Alexandria . Jul, 2003.
- Sanchez, R. 2001. Knowledge Management and Organizational Competence. New York: Oxford University Press.
- Senge, P. 1990. The Fifth Discipline: The art & practice of the learning organization, London: Century Business.
- Skandia Insurance LTd. 1998. Human Capital in Transformation-Intellectual Capital Prototype Report. Stockholm: Skandia.
- Spencer, L. M. and Spencer. S. M. 1993. Competence at work. New York: John Wiley & Son. Cited in Siriwaiprapan, S. 2003. A Working Model of Employee Competence in the Thai Workplace: What Constitutes Employee Competence. Thai journal of public administration, 2 (1) : 123-135.
- Stewart, T.A. 1997. Intellectual Capital. New York: Doubleday.
- Teece, D. 1998. Research direction for knowledge management. California Management Review, 40 (3), 289-292.
- Teece, D. 2000. Strategies for managing knowledge assets: The role of firm structure and industrial context. Long Range Planning, 33, 35-54.
- Weller, L.D. Department Heads: The Most Underutilized Leadership Position. NASSP Bulletin. 85(625), 73-81.
- Wright. L. HR Competencies : Getting Them Right. Canadian HR Reporter. Toronto : Nov 5, 2001.