

บทความวิจัย (Research Article)

แบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน Competency Model of Hybrid Working for Supporting Personnel of the University

กษิติศ เทพวัลย์* และวรินทร์ บุญยั้ง

Kasidit Theppawan* and Varinthorn Boonying

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง แบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มีวัตถุประสงค์การวิจัย (1) เพื่อศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ สมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง ด้วยวิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาเอกสารและสนทนากลุ่มบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4 กลุ่ม ตามพันธกิจมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านผลิตบัณฑิต ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม จำนวน 26 คน เครื่องมือเป็นแบบประเด็นคำถามสนทนากลุ่ม ผ่านการปรับแก้โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน และ (2) เพื่อสร้างและตรวจสอบแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน เครื่องมือเป็นแบบประเมินและข้อเสนอแนะ สถิติที่ใช้เป็นค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการสร้างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ชื่อสมรรถนะ (2) คำจำกัดความสมรรถนะ และ (3) ระดับของสมรรถนะ ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) (S.D. = 0.63) ประกอบด้วย 6 กลุ่มสมรรถนะ ดังนี้ (1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำในตนเอง (2) สมรรถนะด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง (3) สมรรถนะด้านนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ (4) สมรรถนะด้านทีมงานและความร่วมมือ (5) สมรรถนะด้านการบริการอย่างมืออาชีพ และ (6) สมรรถนะด้านดิจิทัล

คำสำคัญ: สมรรถนะ การทำงานแบบไฮบริด บุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

Abstract

The purposes of this research study in title of Competency model of hybrid working for supporting personnel of the university were as followed: (1) to study, analyze, and synthesize both abilities and competency components required for hybrid working among supporting personnel in a public university using the qualitative research approach. This was involved in review literature and focus group discussion with 26 supporting personnel members in a public university, working across

four sectors according to the university missions including graduate production, research, academic service, and art and cultural preservation. The research discussion question tool was evaluated and revised by five experts in this field. Additionally, (2) to develop and validate a competency model of hybrid working for supporting personnel of the university. The evaluation and suggestions were used as the research tool. All data values were statistically analyzed and presented using the mean and standard deviation.

The competency model was developed with three main sections, including competency titles, competency definitions, and competency levels. It then submitted for evaluation by five academic specialists. The assessment results revealed a high level of appropriateness and possibility for a competency model of hybrid working for supporting personnel of the university ($\bar{X}$ = 4.40) (S.D. = 0.63). The six competency groups were classified as follows: (1) Self – Leadership, (2) Learning and Self – Development, (3) Innovation and Creativity, (4) Teamwork and Co-operation, (5) Professional service and (6) Digital competencies.

Keywords: Competency, Hybrid working, Supporting personnel of the university

บทนำ

สถานการณ์ในปัจจุบันที่มนุษย์ต้องเผชิญกับสิ่งที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต ทั้งความผันผวนในการดำรงชีวิตและการทำงาน สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Volatility) การเผชิญกับความไม่แน่นอนหรือเหตุการณ์ที่คาดการณ์ได้ยาก (Uncertainty) สถานการณ์ ปัญหาที่มีความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ ขาดความชัดเจน (Ambiguity) ที่ส่งผลต่อการแก้ไขปัญหาและการปรับตัวของมนุษย์ (Kleiman, 2018) อีกทั้ง การพัฒนาเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด (Disruptive Technology) เกิดรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป และสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ที่เข้ามาเปลี่ยนโลกในชีวิตประจำวัน ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงวิถีปฏิบัติของมนุษย์ในยุคปัจจุบันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (สมพร ปานดำ, 2563) รวมทั้ง ทิศทางในศตวรรษที่ 21 มีความต้องการทักษะการคิด การปรับตัว ความยืดหยุ่น ความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบมากกว่าความรู้ด้านเนื้อหาในการพัฒนาตนเองรวมถึงการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่มีความสลับซับซ้อน ทักษะความสามารถที่จะนำพาชีวิต อาชีพที่สลับซับซ้อนในยุคแห่งข้อมูลข่าวสารที่มีการแข่งขันระดับโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะความรู้ทางเทคโนโลยีเป็นทักษะใหม่ที่จำเป็นต่อความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานในอนาคต (World Economic Forum, 2023) จากสถานการณ์ทั้งหมดนี้ทำให้เกิดการทำงานแบบใหม่ที่เรียกว่า “การทำงานแบบไฮบริด” ซึ่งการทำงานแบบไฮบริดเป็นการทำงานทั้งการทำงานในสถานที่ทำงาน (Workplace) โดยทำงานตามบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบตามตำแหน่งงาน และการทำงานทางไกล (Remote Work) เป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการทำงานตามภารกิจให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กรภายใต้สถานการณ์การพลิกผันและการเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคมในโลกยุคใหม่ มนุษย์จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาความรู้ ทักษะการทำงานหรือที่เรียกว่า “สมรรถนะ” แนวคิดการพัฒนาบุคลากรโดยใช้หลักสมรรถนะ (Competency) ในอดีตที่ผ่านมาองค์กรมักจะมุ่งเน้นการพัฒนาคนที่คุณสมบัติภายนอกคือมุ่งเน้นที่การพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) หรือพฤติกรรม (Behavior) มากกว่าการพัฒนาที่คุณลักษณะภายในของคนซึ่งหมายถึง คุณลักษณะ (Attribute) ได้แก่ แรงจูงใจ (Motivation) อุปนิสัย (Trait) จึงทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ได้ผลเท่าที่ควร แต่ปัจจุบันแนวคิดการพัฒนาโดยใช้หลักสมรรถนะได้ครอบคลุมไปถึงการพัฒนา คุณลักษณะ ทักษะ ค่านิยม กรอบแนวคิดที่จะช่วยให้อุทิศ

สามารถเข้าใจ เข้าถึง จัดการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับปัญหาต่าง ๆ ที่เข้ามารุมเร้าองค์กรได้ สมรรถนะที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่าสมรรถนะหลัก (Core Competency) จะช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี รวดเร็วยิ่งขึ้น และมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งเป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development) การวางแผนการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion) การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การบริหารผลตอบแทน (Compensation) (ปิยฉัตร คนชม, 2564) ดังนั้น เพื่อให้การทำงานแบบไฮบริดมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้วิจัยจึงสนใจสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงานแบบไฮบริดที่จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรหนึ่งที่ได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมา มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งกำลังคนระดับสูงเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมซึ่งประกอบด้วยบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนจากสถิติสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2564) บุคลากรสายสนับสนุนมีอัตราส่วน 2 ใน 3 ของบุคลากรทั้งหมดในสถาบันอุดมศึกษาทุกประเภทในประเทศไทย มีหน้าที่สำคัญในการเป็นฟันเฟือง ขับเคลื่อนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านผลิตบัณฑิต ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม โดยให้การสนับสนุนการดำเนินงานของผู้บริหารและบุคลากรสายวิชาการเพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรสายวิชาการได้ปฏิบัติหน้าที่ทางบริหาร ทางวิชาการได้เต็มที่ ทั้งถูกต้องและรวดเร็ว จากสถานการณ์และบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป โลกได้เข้าสู่ยุคดิจิทัล โรคอุบัติใหม่ที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การดำเนินชีวิตของมนุษย์ไปอย่างสิ้นเชิง อีกทั้งการบริหารมหาวิทยาลัยแบบใหม่ ทั้งหมดนี้เป็นสาเหตุที่ว่าทำไมบุคลากรสายสนับสนุนจึงต้องมีสมรรถนะที่เหมาะสมในยุคเทคโนโลยี ในอดีตบุคลากรสายสนับสนุนมีบทบาทหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย การทำงานส่วนใหญ่ใช้ทักษะ องค์ความรู้ที่ได้ฝึกฝนมาเป็นประจำ แต่ปัจจุบันการใช้ทักษะ ความรู้แบบเดิมไม่เพียงพอต่อการทำงานแบบใหม่ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2563) ทั้งในเรื่องของลักษณะการทำงานจากทำงานในที่ทำงานเป็นการทำงานแบบออนไลน์ การทำงานวิจัยโดยการนำเทคโนโลยีแบบใหม่มาประยุกต์ใช้ การทำงานวางแผน แก้ไขปัญหาบนความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ หรือแม้แต่การสร้างสรรค์ผลงานให้ผู้รับบริการรู้สึกถึงความคาดหวัง อีกทั้งเพื่อตอบสนองนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งบุคลากรสายสนับสนุนจะต้องมีความเข้าใจ มีความรู้ความสามารถ มีความพร้อมที่จะทำงานภายใต้เงื่อนไขของนโยบายมหาวิทยาลัย การเตรียมความพร้อมของบุคลากรสายสนับสนุนเป็นหัวใจสำคัญสู่ความสำเร็จของนโยบายมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยดิจิทัลเพราะหากใช้นโยบายใหม่แล้วบุคลากรสายสนับสนุนซึ่งเป็นกลไกขับเคลื่อนด้านการบริหารจัดการยังทำงานเช่นเดิมภายใต้กฎกติกาและเงื่อนไขเดิม ก็จะไม่เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงดังที่ตั้งใจ (กฤษณพงศ์ กีรติกร และคณะ, 2560) จากที่กล่าวมาข้างต้น บุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนต้องพัฒนาสมรรถนะให้ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ในงาน การวางแผน ด้านการพัฒนากระบวนการและการพัฒนาตนเอง ทักษะชีวิตและอาชีพ ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อเทคโนโลยีและดิจิทัล หรือแม้แต่ด้านธุรกิจ ผู้ประกอบการ ที่สอดคล้องกับมิติการเป็นมหาวิทยาลัยในอนาคต

ทั้งนี้ แบบสมรรถนะในระบบราชการถูกกำหนดโดยคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างสมรรถนะให้ข้าราชการพลเรือนรวมถึงมหาวิทยาลัย การสร้างแบบสมรรถนะจะเป็นเครื่องมือให้มหาวิทยาลัยกำหนดกรอบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อเป็นเกณฑ์ในการทำงาน ประเมินเลื่อนขั้นหรือให้ค่าตอบแทน แนวทางความก้าวหน้าในอาชีพและ

รักษามูลค่าที่มีคุณภาพให้ทำงานกับมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนส่งผลให้บุคลากรสามารถกำหนดกรอบการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสมรรถนะการทำงานที่มหาวิทยาลัยต้องการ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่ระบุว่าการพัฒนารอบทักษะการทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ สร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและการผสมผสานการทำงานและชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงาน ก.พ., 2563) เชื่อมโยงกับนโยบายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ (SDGs) แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ที่ต้องการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21 การเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยใช้ดิจิทัลเพื่อให้ได้คนที่มีสมรรถนะสูงรองรับสังคมยุคดิจิทัลและพัฒนารูปแบบการทำงานของภาครัฐให้เป็นดิจิทัลเพื่อความยั่งยืนพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

จากความท้าทายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและสร้างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน เพื่อรองรับความผันผวนของโลกและการทำงานในอนาคต อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยถึงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ สมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน
- 2) เพื่อสร้างและตรวจสอบแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

ขอบเขตของงานวิจัย

พื้นที่การศึกษามหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งมีขอบเขตหน้าที่งานตามพันธกิจ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านผลิตบัณฑิต (2) ด้านวิจัย (3) ด้านบริการวิชาการ และ (4) ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม จึงเลือกศึกษาเชิงคุณภาพโดยใช้กรณีศึกษาเพื่อศึกษาเชิงลึกโดยพื้นที่การศึกษามหาวิทยาลัยของรัฐ 1 แห่ง กลุ่มผู้ให้ข้อมูลคือบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านผลิตบัณฑิต (2) ด้านวิจัย (3) ด้านบริการวิชาการ และ (4) ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม จำนวน 26 คน

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ดำเนินการออกเป็น 2 ขั้น

ขั้นที่ 1.1 ศึกษาสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Review Literature)

แหล่งข้อมูลที่ใช้ดำเนินการวิจัย ได้แก่ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดสมรรถนะ แนวคิดสมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานแบบไฮบริด นโยบายการพัฒนาประเทศและทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แหล่งข้อมูลงานวิจัยตั้งแต่ปี 2561-2565

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบบันทึกข้อมูล ตารางสังเคราะห์เนื้อหา

วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยสรุปสมรรถนะและสรุปคำจำกัดความสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด

ขั้นที่ 1.2 สทนากลุ่มบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน (Focus Group Discussion)

กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน คัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จัดสนทนากลุ่ม 4 ครั้ง รวมจำนวน 26 คน จำแนกบุคลากรสายสนับสนุนตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านผลิตบัณฑิต ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม คัดเลือกจากผู้ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ (1) เป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน (2) เป็นผู้มีประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป (3) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป (4) เป็นผู้ได้รับรางวัลจากหน่วยงานเป็นต้นแบบของบุคลากรในหน่วยงาน เนื่องจากเป็นตัวแทนกลุ่มที่มีสมรรถนะการทำงาน หลักคิด แนวทางการทำงาน และผลลัพธ์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพเป็นต้นแบบที่ดีในการปฏิบัติตาม

วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) 3 ประเด็น (1) วิเคราะห์ทิศทางแนวโน้มของอนาคตการทำงาน (2) วิเคราะห์ข้อมูลจากสภาพการทำงานและความต้องการของบุคลากร (3) วิเคราะห์สมรรถนะจากบทบาทและหน้าที่หลักเพื่อสังเคราะห์สมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดและเครื่องมือที่ใช้คือแบบประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่มผ่านการปรับแก้เครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน

วิธีการลักษณะร่วม (Common Character) โดยการหาบทบาทหน้าที่ร่วมกันระหว่างบทบาทหน้าที่ที่ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยกับบทบาทหน้าที่แบบไฮบริดที่ต้องการจากการสนทนากลุ่ม และได้ข้อสรุปร่วม (Common Conclusion) คือประเด็นบทบาทหน้าที่ร่วมตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย 4 ด้าน

วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลการสนทนากลุ่มตามประเด็นบทบาทหน้าที่ร่วมตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย 4 ด้าน เพื่อหาสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน สถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่

จัดกลุ่มสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยพิจารณาสมรรถนะที่มีคำจำกัดความสอดคล้องกัน เช่น สมรรถนะกลุ่มความคิดการตัดสินใจ ได้แก่ (1) การคิดอย่างมีวิจรรย์ญาณ (2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (3) การตัดสินใจ (4) การแก้ไขปัญหา

ตัวอย่าง (1) การคิดอย่างมีวิจรรย์ญาณ คำจำกัดความ เป็นการวิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยระบุปัญหา ตัวแปร ปัจจัย หลักเกณฑ์ สามารถนำข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณประเมินหลักฐานความสัมพันธ์ของเหตุการณ์และความคิดจากหลายมุมมองมาสังเคราะห์ความรู้และข้อมูลเชิงลึก โดยตั้งคำถาม สรุปผลเพื่อการพิจารณาทางเลือกสำหรับการตัดสินใจนำไปใช้แก้ไขปัญหาอย่างถูกต้องส่งผลให้เกิดการสร้างนวัตกรรมวิธีการแก้ไขปัญหา

(2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คำจำกัดความ เป็นการหาข้อมูล หัวข้อหรือปัญหาโดยใช้เทคนิคการสร้างไอเดียที่หลากหลายผสมเชื่อมโยงระหว่างสาขาต่าง ๆ ผ่านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและปรารถนาที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นเกิดการตั้งสมมติฐาน สร้างแนวคิดใหม่ที่แตกต่างคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจินตนาการเข้าถึงวิธีแก้ปัญหาและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและการใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ วิเคราะห์ ประเมินและทดสอบสมมติฐาน ความคิดของตนเองเพื่อปรับปรุงและเพิ่มศักยภาพในการสร้างสรรค์ ดำเนินการตามความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างผลงานที่เป็นรูปธรรมและเป็นประโยชน์ในด้านนวัตกรรมเกิดเป็นสิ่งของ แนวทาง หรือวิธีการที่ช่วยในการทำงาน

(3) การตัดสินใจ คำจำกัดความ เป็นการรวบรวมและจัดลำดับข้อมูลปัญหาตามมาตรฐานที่เหมาะสม สังเคราะห์และเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลและข้อโต้แย้ง ประเมินข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดและคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นพิจารณาตัวเลือก สรุปผลตามการวิเคราะห์ที่ดีที่สุด ตัดสินใจทางเลือกที่สำคัญ เลือกแนวทางการดำเนินการที่

เหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประเมินผลกระทบการตัดสินใจปัญหาที่มีความซับซ้อนหรือในสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือด้วยเทคนิคขั้นสูงและข้อมูลเชิงลึก

(4) การแก้ไขปัญหา คำจำกัดความ เป็นความสามารถในการใช้ ระบุแหล่งข้อมูลที่เหมาะสมหลากหลาย อธิบาย วิเคราะห์ ประเมินผล ระบุสาเหตุของปัญหาและถามคำถามสำคัญ จัดลำดับความสำคัญ สร้างวิธีการแก้ไข ปัญหาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เลือกทางเลือกในการแก้ปัญหา ดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม ตรวจสอบหลังการแก้ปัญหาว่าบรรลุผลตามที่ตั้งใจไว้และวางกระบวนการเพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดซ้ำ

ลดทอนข้อมูล (Data Reduction) ของแต่ละคำจำกัดความสมรรถนะ เนื่องจากเมื่อจัดกลุ่มสมรรถนะแล้ว มีข้อมูลที่มีมาก ลดให้มีขนาดเล็กจนเหลือข้อมูลที่เป็นตัวแทนกลุ่มสมรรถนะและสรุปคำจำกัดความ กลุ่มสมรรถนะ การทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

นำกลุ่มสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้ตรวจสอบกับอาจารย์ที่ปรึกษา ที่มีประสบการณ์ด้านสมรรถนะการทำงานจัดกลุ่มให้สอดคล้องกับบริบทการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากร มหาวิทยาลัยสายสนับสนุน สรุปเป็นตัวอย่างได้ดังนี้

ชื่อสมรรถนะ นวัตกรรมและการสร้างสรรค์

คำจำกัดความ

จัดระบบกรอบความคิดแบบเติบโต ได้แก่ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตัดสินใจ อย่างเป็นระบบ และแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานหรือสร้างสรรค์กระบวนการทำงานด้วยวิธีการที่ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นรวมทั้งสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อนหรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงมาจาก ของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 สร้างและตรวจสอบแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสาย สนับสนุน ดำเนินการออกเป็น 2 ขั้นตอน

ขั้นที่ 2.1 ยกร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

แหล่งข้อมูลได้แก่ ผลการศึกษาสมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับ บุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

เครื่องมือที่ใช้ในการยกร่างคือแบบการจัดกลุ่มระดับ ความหมาย และคำกริยาสมรรถนะ

วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอข้อมูลโดยการพรรณนา (Descriptive Induction) โดยขั้นตอนการยกร่างแบบสมรรถนะการทำงาน (1) กำหนดชื่อกลุ่มสมรรถนะ (2) อธิบายคำจำกัดความ สมรรถนะ (3) กำหนดคำสำคัญที่อยู่ในคำอธิบายคำจำกัดความสมรรถนะ (4) สร้างตารางระดับสมรรถนะ 1-5 ของ แต่ละคำสำคัญ (5) กำหนดระดับของสมรรถนะในแต่ละคำสำคัญโดยการนำพฤติกรรมการเรียนรู้ของบลูม (Bloom's Taxonomy Revised) มาประยุกต์ใช้ (6) เรียงระดับพฤติกรรมตามระดับความเข้มของพฤติกรรมจาก น้อยไปมากหรือความสามารถที่ทำได้ในระดับง่ายไปจนถึงความสามารถที่ทำได้ในระดับสูง

ขั้นที่ 2.2 ตรวจสอบและประเมินร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัย สายสนับสนุน

ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน คัดเลือกแบบ เจาะจง (Purposive Selection) คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานด้านบริหารในระดับ มหาวิทยาลัยหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่ต่ำกว่า 5 ปี หรือเป็นผู้มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอกที่มีความ เชี่ยวชาญทางด้านทรัพยากรมนุษย์

เครื่องมือที่ใช้คือแบบประเมินและข้อเสนอแนะ โดยแบบประเมินเป็นลักษณะของมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) 5 ระดับ และกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยเป็นระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

ตาราง 1 แสดงข้อมูลทั่วไปของบุคลากรกลุ่มสนทนา

ข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	6	23.1
หญิง	20	76.9
อายุงาน		
5-10 ปี	4	15.4
10 ปีขึ้นไป	22	84.6
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	11	42.3
ปริญญาโท	14	53.9
ปริญญาเอก	1	3.8
รวม	26	100

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผลการศึกษาสมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

ขั้นที่ 1.1 ผลการศึกษาสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Review Literature) สรุปสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดได้ 21 สมรรถนะ ดังนี้

ตาราง 2 สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดจากการสังเคราะห์เอกสาร

ลำดับ	สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด	หน่วยงาน
1.	การติดต่อสื่อสาร	14
2.	ภาวะผู้นำ	13
3.	การวางแผนและการจัดการเวลา	11
4.	การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน	11
5.	การบริหารจัดการตนเอง	11
6.	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ	10
7.	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	10
8.	การแก้ไขปัญหา	9
9.	การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา	8
10.	การมีปฏิสัมพันธ์	7
11.	ความยืดหยุ่นและการปรับตัว	7
12.	การเข้าใจดิจิทัล	7
13.	การใช้ดิจิทัล	7

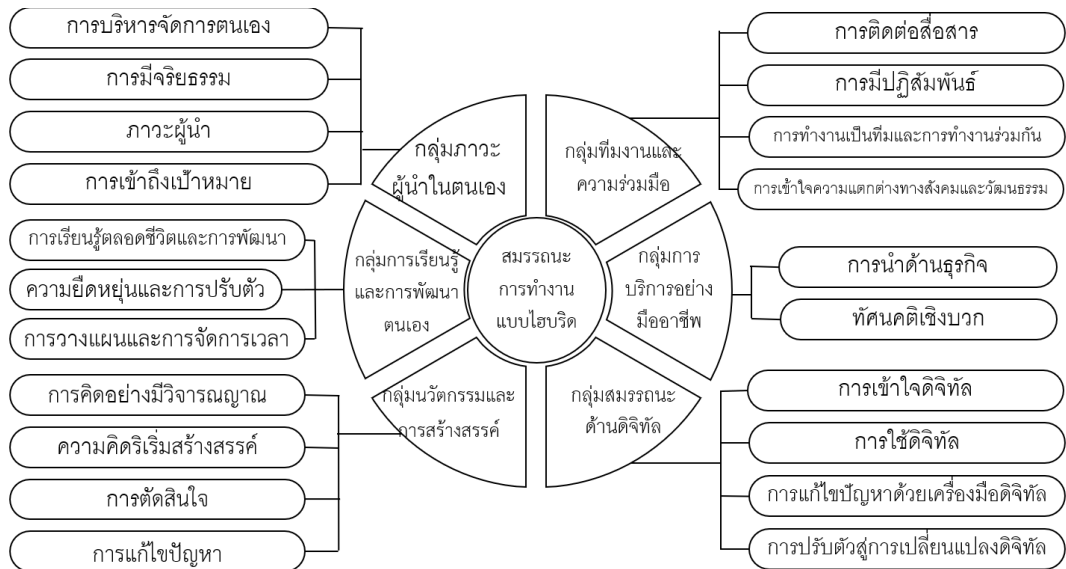
ลำดับ	สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด	หน่วยงาน
14.	การมีจริยธรรม	6
15.	การตัดสินใจ	5
16.	การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล	5
17.	การนำด้านธุรกิจ	4
18.	การเข้าถึงเป้าหมาย	4
19.	การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม	4
20.	ทัศนคติเชิงบวก	4
21.	การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล	3

ขั้นที่ 1.2 ผลสนทนากลุ่มบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน (Focus Group Discussion) สรุปสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนได้ 21 สมรรถนะ ดังนี้

ตาราง 3 สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดจากการสนทนากลุ่มบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

ลำดับ	สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด	งาน
1.	การเข้าใจดิจิทัล	34
2.	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ	32
3.	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	30
4.	การเข้าถึงเป้าหมาย	30
5.	การตัดสินใจ	30
6.	การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล	29
7.	การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา	23
8.	การติดต่อสื่อสาร	22
9.	การวางแผนและการจัดการเวลา	22
10.	ภาวะผู้นำ	20
11.	การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม	20
12.	การแก้ไขปัญหา	19
13.	การใช้ดิจิทัล	17
14.	การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล	16
15.	การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน	15
16.	การมีปฏิสัมพันธ์	14
17.	การนำด้านธุรกิจ	12
18.	ความยืดหยุ่นและการปรับตัว	11
19.	การบริหารจัดการตนเอง	5
20.	การมีจริยธรรม	5
21.	ทัศนคติเชิงบวก	3

ลดทอนข้อมูล (Data Reduction) และจัดกลุ่มสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน สรุปสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนได้ 6 กลุ่มสมรรถนะ ดังนี้



ภาพ 1 สมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

วัตถุประสงค์ที่ 2 สร้างและตรวจสอบแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

ขั้นที่ 2.1 ผลิตกรร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ (1) ชื่อสมรรถนะ (2) คำจำกัดความสมรรถนะ และ (3) ระดับของสมรรถนะ ซึ่งมีระดับ 1 ถึง 5 กำหนดระดับสมรรถนะการทำงานโดยประยุกต์ใช้ Bloom's taxonomy (Bloom et al., 1971) ได้กลุ่มสมรรถนะดังนี้

ชื่อสมรรถนะ ภาวะผู้นำในตนเอง

คำจำกัดความ

(1) สามารถกำหนดอนาคตภาพที่มีความท้าทายในงานและองค์กร โดยการวิเคราะห์ศักยภาพ กำหนดแนวทางการทำงานที่รับผิดชอบ ติดตามและประเมินผล นำผลการติดตามและประเมินผลไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) นำการเปลี่ยนแปลงเข้ากับเทคโนโลยีและโลก (3) สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย แสดงความกล้าหาญในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและสังคม (4) มีความประพฤติที่พึงประสงค์ต่อหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดความถูกต้องและดีงาม เกิดประโยชน์แก่องค์กรและความเจริญรุ่งเรืองในสังคม

ชื่อสมรรถนะ การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

คำจำกัดความ

(1) สามารถปรับตัวต่อโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Digital Disruption) กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เพื่อพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าในงานที่รับผิดชอบ (2) กำหนดเป้าหมายและมุมมองในการพัฒนาตนเอง (3) จัดการเวลาและวิธีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ชื่อสมรรถนะ นวัตกรรมและการสร้างสรรค์**คำจำกัดความ**

จัดระบบกรอบความคิดแบบเติบโต ได้แก่ (1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (3) ตัดสินใจอย่างเป็นระบบ และ (4) แก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานหรือสร้างสรรค์กระบวนการทำงานด้วยวิธีการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นรวมทั้งสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อนหรือเป็นการพัฒนาคิดค้นมาจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น

ชื่อสมรรถนะ ทีมงานและความร่วมมือ**คำจำกัดความ**

(1) รับรู้และควบคุมอารมณ์และการแสดงออก (2) เข้าอกเข้าใจบุคคลอื่น (3) สร้างสัมพันธภาพที่ดี (4) จูงใจและสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้องกับทีมงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน (5) บริหารทีมงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (6) หาทางออกในทีมอย่างสร้างสรรค์

ชื่อสมรรถนะ การบริการอย่างมืออาชีพ**คำจำกัดความ**

(1) สามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการได้ทุกกระบวนการในจุดเดียว ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานหรือระบบออนไลน์จนบรรลุความต้องการของผู้รับบริการ (2) ด้วยความเต็มใจ เป็นการให้บริการโดยแสดงออกทางสีหน้าท่าทาง การมีอัธยาศัยอย่างกระตือรือร้น (3) ใส่ใจความต้องการหรือปัญหาของผู้รับบริการเพื่อทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจและสร้างความผูกพันในบริการนำไปสู่การพัฒนากระบวนการบริการอย่างมืออาชีพ

ชื่อสมรรถนะ สมรรถนะด้านดิจิทัล**คำจำกัดความ**

(1) รู้และเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล (2) สามารถใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีด้านดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3) สามารถแก้ปัญหาในงานด้วยระบบและการสื่อสารด้านดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ (4) ริเริ่มนำพาตนเองในการสร้างผลผลิตและเป็นผู้นำเทคโนโลยีมาช่วยพัฒนาองค์กร

ชื่อสมรรถนะ นวัตกรรมและการสร้างสรรค์**คำจำกัดความ**

จัดระบบกรอบความคิดแบบเติบโต ได้แก่ (1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (3) ตัดสินใจอย่างเป็นระบบ และ (4) แก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานหรือสร้างสรรค์กระบวนการทำงานด้วยวิธีการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นรวมทั้งสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อนหรือเป็นการพัฒนาคิดค้นมาจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น

ตาราง 4 ตัวอย่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
(1) รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาประมวลผลได้อย่างครบถ้วน	- จัดกลุ่มและระบุลักษณะสำคัญองค์ประกอบของเนื้อหาข้อมูล - แยกข้อมูลที่สำคัญและไม่สำคัญออกจากกันอย่างชัดเจน	วิเคราะห์และลำดับความสำคัญของข้อมูลที่เป็นไปได้เพื่อพิจารณาทางเลือกจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ	เปรียบเทียบและทบทวนข้อมูลเพื่อหาข้อดีข้อเสียมาประกอบการตัดสินใจ	ประเมินและสรุปผล การตัดสินใจโดยอ้างอิงแหล่งข้อมูลได้อย่างชัดเจนและน่าเชื่อถือ

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
(2) รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เป็นความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาประมวลผล	จัดกลุ่มข้อมูลที่มีโอกาสนำไปใช้เพื่อก่อให้เกิดการกระบวนการทำงานแบบใหม่	ตั้งสมมติฐานอย่างสร้างสรรค์และมีจินตนาการเพื่อสร้างแนวคิดใหม่ที่แตกต่าง	ประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ ๆ ด้วยเทคนิคที่หลากหลายผสมเชื่อมโยงระหว่างสาขาต่าง ๆ	สร้างผลงานที่เป็นรูปธรรมและเป็นประโยชน์ในด้านนวัตกรรมเกิดเป็นสิ่งของแนวทางหรือวิธีการที่ช่วยให้เกิดการพัฒนานา
(3) รู้และเข้าใจองค์ประกอบของเนื้อหา เหตุการณ์ ข้อมูลที่มีอยู่	ระบุขอบเขตและความสำคัญของเนื้อหาเพื่อการตัดสินใจที่นำไปสู่ความสำเร็จ	วิเคราะห์ทางเลือกข้อดีข้อเสียของการตัดสินใจเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการจากการตัดสินใจ	ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพโดยอ้างอิงตามข้อมูลและการวิเคราะห์ที่มีอยู่	ประเมินผลการตัดสินใจเพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินงานในครั้งถัดไป
(4) รับรู้และเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้น	ระบุประเด็นปัญหาหลักและปัญหารองได้อย่างรอบคอบ	มีมุมมองในการแก้ไขปัญหาเชิงบวก ปัญหาทุกอย่างแก้ไขได้เป็นโอกาสในการพัฒนา	แก้ปัญหาโดยประยุกต์ใช้แนวคิดวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ด้วยเทคนิคที่หลากหลาย	แก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นประโยชน์ในด้านนวัตกรรมโดยหลีกเลี่ยงปัญหาและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์

ขั้นที่ 2.2 ผลตรวจสอบและประเมินร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ผลการศึกษาพบว่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) = 4.40 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.63

ตาราง 5 ผลการประเมินร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

กลุ่มสมรรถนะ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่าเฉลี่ย	ระดับ	S.D.
	1	2	3	4	5			
ภาวะผู้นำในตนเอง	5	3	4	4	5	4.20	มาก	0.84
การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง	5	4	5	4	5	4.60	มากที่สุด	0.55
นวัตกรรมและการสร้างสรรค์	4	3	5	4	5	4.20	มาก	0.84
ทีมงานและความร่วมมือ	4	5	5	4	5	4.60	มากที่สุด	0.55
การบริการอย่างมืออาชีพ	5	4	4	4	4	4.20	มาก	0.45
ด้านดิจิทัล	5	5	5	4	4	4.60	มากที่สุด	0.55
รวม	4.67	4.00	4.67	4.00	4.67	4.40	มาก	0.63

สรุปและอภิปรายผล

การอภิปรายวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า การศึกษาสมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจากการศึกษาเอกสารและการสนทนากลุ่มบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ได้สมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 6 กลุ่มสมรรถนะ

ได้แก่ (1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำในตนเอง (2) สมรรถนะด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง (3) สมรรถนะด้านนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ (4) สมรรถนะด้านทีมงานและความร่วมมือ (5) สมรรถนะด้านการบริการอย่างมืออาชีพ (6) สมรรถนะด้านดิจิทัล สอดคล้องกับ World Economic Forum (WEF) ที่คาดการณ์ว่าในอีก 5 ปีข้างหน้า (2022-2026) ผลการศึกษา Future of Jobs Report 2023 Insight Report May 2023 ดำเนินการโดยสภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum, 2023) ได้ดำเนินการศึกษาโปรไฟล์ทักษะ (Skill Profiles) เพื่อจัดอันดับทักษะใหม่ที่สำคัญต่อความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงาน 8 ทักษะหลัก ประกอบด้วย (1) ทักษะทางปัญญา (2) ทักษะการมีส่วนร่วมและความผูกพัน (3) จริยธรรม (4) ทักษะการจัดการ (5) ความสามารถทางกายภาพ (6) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (7) การทำงานร่วมกับผู้อื่น และ (8) ทักษะความรู้ทางเทคโนโลยี

สมรรถนะด้านภาวะผู้นำในตนเองของแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ World Economic Forum (2023) ในประเด็น ความสามารถทางกายภาพ จริยธรรม ทักษะการจัดการ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และการทำงานร่วมกับผู้อื่น และบริษัท McKinsey & Company (2022) บริษัทที่ปรึกษาด้านบริหารธุรกิจชั้นนำของโลก ได้กำหนดให้ภาวะผู้นำในตนเองเป็นสมรรถนะหลักของพลเมืองจะต้องมีในโลกแห่งการทำงานในอนาคตสอดคล้องกับมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดที่ให้ภาวะผู้นำในตนเองเป็นสมรรถนะหลัก (Harvard University, 2020) เช่นเดียวกับสำนักงานคณะกรรมการการดิจิทัลที่ให้คำจำกัดความสมรรถนะภาวะผู้นำในตนเองว่าเป็นตัวแบบและเป็นผู้นำคนอื่นใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะการแก้ปัญหาที่จะเป็นแนวทางให้ผู้อื่นบรรลุเป้าหมาย ผลักดันจุดแข็งของตนเองและผู้อื่นให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ใช้ศักยภาพสูงสุดในการทำงานและการเสียสละแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ซื่อตรง มีจริยธรรม รับผิดชอบต่อผู้อื่นและทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ (สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัล, 2563)

สมรรถนะด้านการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ในภาพรวมมีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของการทำงานที่มีแนวโน้มห้าปี (Five-year Trend) ของ World Economic Forum (2023) ที่พบว่าสมรรถนะด้านการเรียนรู้และพัฒนาตนเองสัมพันธ์กับทักษะปัญหาและการรับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่ง WEF ให้ทั้ง 2 ทักษะหลักนี้เป็นทักษะที่สำคัญที่สุดตามลำดับของคนทำงานในปี 2023 ยิ่งไปกว่านั้นทักษะย่อยการอยากรู้อยากเห็นและเรียนรู้ตลอดชีวิตยังเป็นทักษะย่อย 1 ใน 5 ที่จำเป็นต่อการทำงานของคนในปี 2023 และมีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในมุมมองของภาคธุรกิจอีกด้วย ทั้งนี้มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้กำหนดสมรรถนะการริเริ่มและกำหนดทิศทางตนเอง ประกอบด้วยการจัดการเป้าหมายและเวลา การทำงานอย่างอิสระ และเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเองเป็นทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในงาน (Harvard University, 2020) รวมทั้งงานวิจัยของกลานรงค์ แสนพะเยาว์ และคณะ ที่ศึกษาทักษะที่จำเป็นของคนทำงานภาครัฐในโลกอนาคตกำหนดให้ทักษะด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นทักษะที่จำเป็นของคนทำงานภาครัฐ (กลานรงค์ แสนพะเยาว์ และคณะ, 2565)

สมรรถนะด้านนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ World Economic Forum (2023) ที่พบว่าสมรรถนะด้านความสามารถในการคิดหาวิธีแก้ปัญหาที่แปลกใหม่ หรือการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์เป็นทักษะที่มีคุณค่าและเป็นที่ต้องการของตลาดในอาชีพที่หลากหลาย (WEF, 2023) และเป็นสมรรถนะสำคัญในการทำงานของประเทศสิงคโปร์ (Government of Singapore, 2022) ได้กำหนดสมรรถนะคิดอย่างมีวิจารณญาณ ประกอบด้วย ความคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การสร้างความรู้สึกลึกซึ้งโดยการตีความและวิเคราะห์ การคิดแบบสหวิทยาการ รวมทั้งกระทรวงแรงงานของประเทศสหรัฐอเมริกา (U.S. Department of Labor, 2023) ได้กำหนดกรอบแนวทางสำหรับสมรรถนะการทำงานในศตวรรษที่ 21 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์หรือการแก้ปัญหา ทั้งนี้งานวิจัยของธนกฤต อึ้งน้อย ที่ศึกษาและพัฒนาารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษ

ที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้กำหนดให้สมรรถนะด้านการคิดแบบวิจารณ์ญาณและคิดแก้ปัญหาเป็นสมรรถนะสำคัญส่วนบุคคล (ธนกฤต อึ้งน้อย, 2562)

สมรรถนะด้านทีมงานและความร่วมมือ สอดคล้องกับ World Economic Forum (2023) ที่พบว่าสมรรถนะด้านทีมงานและความร่วมมือเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยเฉพาะทักษะย่อยการเอาใจใส่และการฟังอย่างกระตือรือร้นเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดในการทำงานร่วมกับผู้อื่น อีกทั้งเป็นทักษะทางปัญญาในการสื่อสารให้เข้าใจหลายภาษา และการรับรู้ความสามารถของตนเอง มีความน่าเชื่อถือและใส่ใจในรายละเอียด (WEF, 2023) ทั้งนี้ Dondi et al. (2021) ได้กำหนดสมรรถนะประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย การส่งเสริมความเท่าเทียม สร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลที่แตกต่าง การทำงานร่วมกัน และการสอนงาน สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดที่กล่าวว่าการสื่อสารและการทำงานร่วมกันเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ต่อการปฏิบัติงาน (Harvard University, 2020)

สมรรถนะด้านการบริการอย่างมืออาชีพ จากผลการศึกษาของ World Economic Forum (2023) ที่พบว่าสมรรถนะด้านการบริการอย่างมืออาชีพมีความสัมพันธ์กับทักษะการมีส่วนร่วมที่ประกอบด้วยทักษะย่อยคือ แนวทางการบริการและการบริการลูกค้า รวมทั้งการตลาดและสื่อ ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักในการทำงานในอนาคต สอดคล้องกับสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่กำหนดเป้าหมายที่จะเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันของภาคธุรกิจเพื่อยกระดับงานบริการภาครัฐให้ตรงกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของประชาชนและภาคเอกชน โดยให้สามารถเข้าถึงบริการภาครัฐตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-End Process) ณ จุดเดียว (One Stop Service) จึงจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2566)

สมรรถนะด้านดิจิทัล จากผลการศึกษาของ World Economic Forum (2023) ที่พบว่าสมรรถนะด้านดิจิทัลมีสัมพันธ์กับทักษะความรู้ทางเทคโนโลยี ที่ประกอบด้วยทักษะย่อยความรู้ด้านเทคโนโลยี ทักษะด้านเทคโนโลยี AI และข้อมูลขนาดใหญ่ การออกแบบและประสบการณ์การใช้งาน เครือข่ายและความปลอดภัยทางไซเบอร์ และการเขียนโปรแกรม ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักสำหรับคนทำงานในอนาคต สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สดช.) ได้กำหนดสมรรถนะด้านดิจิทัลสำหรับพลเมืองไทยออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การเข้าใจดิจิทัล การใช้ดิจิทัล การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล และการปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล เพื่อจัดทำกรอบสมรรถนะด้านดิจิทัลสำหรับพลเมืองไทย (สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2563) ทั้งนี้งานวิจัยของธนกฤต อึ้งน้อย ที่ศึกษาและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้กำหนดให้สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยีเป็นสมรรถนะสำคัญส่วนบุคคล (ธนกฤต อึ้งน้อย, 2562)

การอภิปรายวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่าผลการยกร่างได้แบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจะช่วยพัฒนาพฤติกรรมการทำงานดังการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ในปัจจุบัน มาตราการวิเคราะห์งานแบบเดิมเริ่มล้าสมัย เนื่องจากสภาพแวดล้อมการทำงาน แนวปฏิบัติ และความรับผิดชอบในงานเปลี่ยนแปลงไปมากมาย ดังนั้น เพื่อให้องค์กรเติบโตให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของประชากรแรงงาน ความสามารถในการแข่งขันระดับโลกอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การค้าแบบเปิด และการขยายธุรกิจอย่างรวดเร็ว (Ahmad, 2017) ระบบการวิเคราะห์งานช่วยให้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถ บทบาท ผลลัพธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Stoilkovska & Serafimovic, 2017) อธิบายว่าในการพัฒนานั้นจะต้องระบุถึงระดับและความสามารถในการทำงานเพื่อใช้ผลการวิเคราะห์งานอย่างกว้างขวางในการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร และขั้นตอนการจัดการผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร อีกทั้งผลการศึกษายังมีความเชื่อมโยงกับอนาคตในการทำงาน ทั้งใน

ระดับประเทศและระดับสากล เช่น การพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ (SDGs) เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ได้กำหนดแผนพัฒนา คือการ “พลิกโฉม” ประเทศไทย สู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” โดยสรุปกรอบของการพัฒนาเป็น 4 มิติ คือ มิติที่ 1 ภาคผลิตและบริการ มิติที่ 2 โอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม มิติที่ 3 ความยั่งยืนของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มิติที่ 4 ปัจจัยการผลักดันการผลิตในประเทศไทยโดยมิตินี้ขึ้นอยู่กับพัฒนาการกำลังคนที่มีสมรรถนะสูงเป็นกลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ระบบการศึกษา การพัฒนาทักษะ และการย้ายกำลังแรงงานไปสู่ภาคส่วนที่มีมูลค่าสูงขึ้น) และกลไกการบริหารสาธารณะ (อาทิ ระเบียบกฎหมาย ระบบงบประมาณ โครงสร้างพื้นฐาน บริการสาธารณะ) คือ กำลังคนที่มีสมรรถนะสูง และภาครัฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ รวมทั้งนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของบทบาทหน้าที่และสมรรถนะเพื่อนำไปสู่การออกแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) อีกทั้งสอดคล้องกับกรอบการพัฒนาทางด้านดิจิทัลของอาเซียน ปี 2025 ที่สำคัญที่เน้นทิศทางในอนาคตซึ่งให้ความสำคัญในการพัฒนากำลังคนทางด้านดิจิทัลให้สามารถเข้าถึงและใช้ในการทำงาน (UNESCO-UNEVOC International Centre, 2022) นอกจากนี้หน่วยงานจะได้มีแนวทางสำหรับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ด้วยการ Upskill เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปจากการปฏิวัติทางดิจิทัล (Digital Disruption) ในระดับองค์กรมีกำลังคนในแต่ละกลุ่มช่วงวัย ได้แก่ กลุ่ม Baby Boomers (พ.ศ. 2529 – 2507), กลุ่ม Gen X (พ.ศ. 2508 – 2522), กลุ่ม Gen Y (พ.ศ. 2523 – 2540) และกลุ่ม Gen Z (พ.ศ. 2541 ขึ้นไป) (กรมการพัฒนาชุมชน, 2562) ให้สามารถมีสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ โดยเพิ่มเติมสมรรถนะทางด้านดิจิทัลเพื่อความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัล และการปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล รองรับการประกอบอาชีพในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล ที่สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายในการพัฒนาในระดับประเทศและระดับหน่วยงานที่สำคัญ เกิดความโปร่งใสและเกิดธรรมาภิบาล

ผลการประเมินแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนสามารถเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาในทุกระดับ

ระดับบุคคลแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจะเป็นเครื่องมือให้มหาวิทยาลัยกำหนดกรอบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน ประเมินเลื่อนขั้นหรือให้ค่าตอบแทน แนวทางความก้าวหน้าในอาชีพและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้ทำงานกับมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน บุคลากรสามารถกำหนดกรอบการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสมรรถนะการทำงานที่มหาวิทยาลัยต้องการ สอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่ากรอบสมรรถนะจะสร้างค่านิยมให้บุคลากรมีความคิดเชิงพื้นที่ที่จะพัฒนาสมรรถนะอยู่ตลอดเวลาเพื่อเป็นแรงผลักดันในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้วยตนเอง (อนันต์ ทองชันลูก, 2563)

ระดับองค์กรแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจะเป็นแนวทางกรอบการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาและมีผลผลิตที่มีประสิทธิภาพสามารถดำเนินการให้บรรลุพันธกิจที่มหาวิทยาลัยตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่ระบุว่าการพัฒนารอบทักษะการทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ สร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อ

ภาครัฐและการผสมผสานการทำงานและชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงาน ก.พ., 2563) อีกทั้งช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดี ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน

ระดับสังคมและประเทศแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจะเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อการให้บริการแก่ประชาชน สังคมและช่วยสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีความสามารถในการแข่งขันในระดับประเทศ สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศโดยกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาทางสังคมที่ผู้คนได้ประโยชน์จากการพัฒนาอย่างทั่วถึง โดยอาศัยการสร้างความเข้มแข็งเชิงสถาบัน ภาควิชาความร่วมมือ และการเสริมพลังประชาชน ซึ่งจะเน้นเรื่องการปรับปรุงการเข้าถึงบริการสาธารณะของประชาชนให้มีคุณภาพและตอบสนองต่อความต้องการ ยกย่องคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีพ พัฒนาทักษะและการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์ดิจิทัลของประชาชน (สหประชาชาติ ประเทศไทย, 2564)

สรุป

แบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ชื่อสมรรถนะ (2) คำจำกัดความสมรรถนะ และ (3) ระดับของสมรรถนะ ทั้งนี้สมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ประกอบด้วย 6 กลุ่มสมรรถนะ ดังนี้ (1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำในตนเอง (2) สมรรถนะด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง (3) สมรรถนะด้านนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ (4) สมรรถนะด้านทีมงานและความร่วมมือ (5) สมรรถนะด้านการบริการอย่างมืออาชีพ และ (6) สมรรถนะด้านดิจิทัล ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. แบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนเป็นการกำหนดสมรรถนะหลักของการทำงานที่สำคัญซึ่งสามารถนำแบบสมรรถนะนี้ไปบูรณาการกำหนดเป็นสมรรถนะหลักให้เหมาะสมกับบริบทและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่อื่น ๆ ได้
2. สามารถนำแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนไปประเมินใช้จริงกับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน
3. แบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน สมรรถนะต่าง ๆ อาจมีการปรับเปลี่ยนตามบริบทของสังคม วัฒนธรรม สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี หรือกระแสการเปลี่ยนแปลงโลกทำให้สมรรถนะการทำงานที่กำหนดขึ้นนี้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงสามารถเพิ่มเติมหรือลดทอนให้แบบสมรรถนะการทำงานเหมาะสมได้ในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการนำแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนไปเป็นกรอบในการทำเครื่องมือในการประเมินสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดและนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ นำข้อมูลมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อยืนยันความตรงของแบบสมรรถนะและได้ค่าน้ำหนักความสำคัญของแต่ละสมรรถนะ

เอกสารอ้างอิง

- กรมการพัฒนาชุมชน. (2562). *ภาพพัฒนากร*. สืบค้น 3 ธันวาคม 2567, จาก <https://online.anyflip.com/mmler/mxpn/mobile/index.html>
- กฤษณพงศ์ กีรติกร, สันติ เจริญพรพัฒนา, วรณา เต็มสิริพจน์, ศศิธร สุวรรณเทพ และชมพูนุท สวนกระต่าย. (2560). *ประสิทธิภาพและการบริหารจัดการ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ* (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- กล้าณรงค์ แสนพะเยาว์, ไอรดา โตเทศ และกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์. (2565). ทักษะที่จำเป็นของคนทำงานภาครัฐในโลกอนาคต Skills Needed by Government Workers in The Future World. *วารสารการบริหารและสังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 5(3), 131-140.
- ชนกฤต อึ้งน้อย. (2562). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้*. (วิทยานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ปิยฉัตร คนชม. (2564). *แบบสมรรถนะทางสังคมของนักเรียนโรงเรียนขยายโอกาส*. (วิทยานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ศูนย์วิจัยและสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน SDG MOVE มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2565). *ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับ SDGs*. สืบค้น 24 มีนาคม 2565, จาก <https://www.sdgmovement.com/intro-to-sdgs/>
- สมพร ปานดำ. (2563). *พลิกวิกฤตสู่โอกาสของอาชีวศึกษาไทยบนความปกติใหม่*. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 5(7), 1-13.
- สหประชาชาติ ประเทศไทย. (2564). *กรอบความร่วมมือว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน วาระปี พ.ศ. 2565 - 2569*. สืบค้น 23 พฤษภาคม 2566, จาก <https://thailand.un.org/th/166885-krbkhwamrwmmuexwadwykarphathnathiiyangyuuen-warapii-phs-2565-2569>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563). *คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565*. สืบค้น 23 พฤษภาคม 2565, จาก https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/guide_civilservice_update.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2563). *กรอบสมรรถนะด้านดิจิทัลสำหรับพลเมืองไทย*. สืบค้น 24 ธันวาคม 2566, จาก https://www.onde.go.th/assets/portals/1/files/digital_competence_framework_for_thai_citizens.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการ ยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2564). *ข้อมูลสถิติบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ วิทยฐานะ และประเภทสถาบัน*. สืบค้น 1 พฤศจิกายน 2566, จาก https://info.mhesi.go.th/homestat_stf.php
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2566). *แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570*. สืบค้น 24 มีนาคม 2567, จาก https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2024/02/DGA_2566-2570.pdf

- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13* (พ.ศ. 2566-2570). สืบค้น 30 สิงหาคม 2565, จาก https://www.nesdc.go.th/article_attach/article_file_20230307173518.pdf
- อนันต์ ทองจันทร์. (2563). *การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. รวมบทความวิจัย การศึกษาอิสระของนักศึกษา* โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง. สืบค้น 4 เมษายน 2567, จาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/378>
- Ahmad, S. (2017). *Work Stress and Employee Performance. ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, 7(11), 48-57.
- Bloom, B. S., Madaus, G. F., & Hastings, J. T. (1971). *Handbook on Formative and Summative Evaluation of Student Learning*. New York: McGraw-Hill.
- Dondi, M., Klier, J., Panier, F., & Schubert, J. (2021). Defining the skills citizens will need in the future world of work. *McKinsey & Company*, 25, 1-19.
- Harvard University. (2020). *21st Century Learning*. Retrieved March 24, 2023, from <http://exploresel.gse.harvard.edu/frameworks/3>
- Kleiman, L. (2018). *Getting Control of the VUCA World: Volatile, Uncertain, Ambiguous and Complex*. Retrieved September 1, 2023, from <https://www.hrtopics.com/blog/getting-control-of-the-vuca-world-volatile-uncertain-ambiguous-and-complex>
- McKinsey & Company. (2022). *Hybrid working models can leverage talent and skills across industries*. Retrieved March 24, 2023, from <https://www.mckinsey.com/industries/metals-and-mining/our-insights/hybrid-working-models-can-leverage-talent-and-skills-across-industries>
- Skills Future Singapore (2022). *Skills Demand for the future economy*. Retrieved April 17, 2023, from <https://www.skillsfuture.gov.sg/docs/default-source/skills-report-2023/sdfe-2023.pdf>
- Stoilkovska, A., & Serafimovic, G. (2017). Job Analysis as an important human resources management function. *International Refereed Scientific Journal Vision*, 2(1), 113-124.
- U.S. Department of Labor. (2023). *Soft Skills: The Competitive Edge*. Retrieved June 16, 2023, from <https://www.dol.gov/agencies/odep/publications/fact-sheets/soft-skills-the-competitive-edge>
- UNESCO-UNEVOC International Centre. (2022). *Digital competence frameworks for teachers, learners and citizens*. Retrieved May 14, 2023, from <https://unevoc.unesco.org/home/Digital+Competence+Frameworks>
- World Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report 2023 Insight Report*. Retrieved April 6, 2023, from https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf