



แบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาพัฒนศึกษา  
ปีการศึกษา 2567  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

แบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาพัฒนศึกษา  
ปีการศึกษา 2567  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

วิทยานิพนธ์ เรื่อง "แบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน "

ของ กษิติศ เทพวัลย์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา

### คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... (รองศาสตราจารย์ ดร.ดิเรก ชีระกูธร์)	ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
..... (รองศาสตราจารย์ ดร.วรินทร์ บุญยั้ง)	ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
..... (รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรณศรี)	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
..... (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทักษ์ อุดมรัตน์)	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
..... (รองศาสตราจารย์ ดร.เอี่ยมพร หลินเจริญ)	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน

### อนุมัติ

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กรรองกาญจน์ ชูทิพย์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	แบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน
<b>ผู้วิจัย</b>	กชิติศ เทพวัลย์
<b>ประธานที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร.วรินทร์ บุญยั้ง
<b>ประเภทสารนิพนธ์</b>	วิทยานิพนธ์ ปร.ด. พัฒนศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2567
<b>คำสำคัญ</b>	สมรรถนะ, การทำงานแบบไฮบริด, บุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง แบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนมีวัตถุประสงค์การวิจัย (1) เพื่อศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ สมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 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

<b>Title</b>	COMPETENCY MODEL OF HYBRID WORKING FOR SUPPORTING PERSONNEL OF THE UNIVERSITY
<b>Author</b>	Kasidit Theppawan
<b>Advisor</b>	Associate Professor Varinthorn Boonying, Ph.D.
<b>Academic Paper</b>	Ph.D. Dissertation in Development Education - (Type 2.1), Naresuan University, 2024
<b>Keywords</b>	Competency, Hybrid working, Supporting personnel of the university

### 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 of the university using the qualitative research approach. This was involved in review literature and focus group discussion with 26 supporting personnel of the university members, 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 ( $\bar{x} = 4.40$  with 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.



## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีจากความกรุณาอย่างยิ่งของ รองศาสตราจารย์ ดร.วรินทร์ บุญยิ่ง ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำ ปรึกษา ตลอดจนตรวจแก้ไข วิทยานิพนธ์เล่มนี้ด้วยความเอาใจใส่ เป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยมีกำลังใจความพยายามจนเกิดวิทยานิพนธ์เล่มที่มีความสมบูรณ์ที่สุด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ดิเรก ชีระกูธร์ ที่ให้ความกรุณาเป็นประธาน กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรณศรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทักษ์ อุดมรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอี่ยมพร หลินเจริญ ที่ให้ความกรุณาเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของกรรมการทุกท่านมีคุณค่าและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อวิทยานิพนธ์เล่มนี้เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์และเกิดประโยชน์อย่างมากที่สุด

ผู้วิจัยขอขอบและอุทิศคุณค่าของวิทยานิพนธ์เล่มนี้แด่คุณพ่อไพโรจน์ เทพวัลย์ คุณแม่สุกัญญา โสภี เทพวัลย์ คุณยายพงษ์จันทร์ ศุกรีเขตร และครอบครัว ที่ปลูกฝังและสร้างให้ผู้วิจัย เป็นคนรักการเรียน สนับสนุนการเรียนในทุก ๆ ด้าน และขอขอบคุณครู อาจารย์ เพื่อน เพื่อนร่วมงาน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ ผู้วิจัยมั่นใจว่า แบบสมรรถนะ การทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา บุคลากรของมหาวิทยาลัยและสร้างใหม่มหาวิทยาลัยเกิดความยั่งยืนตลอดไป

กชิติศ เทพวัลย์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
ประกาศคุณูปการ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามงานวิจัย.....	8
จุดมุ่งหมายของการวิจัย.....	9
ความสำคัญของการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ.....	14
2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแบบไฮบริด.....	33
3. สถานการณ์ ทิศทาง แนวโน้มการพัฒนาประเทศและทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต...37	
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	60
5. กรอบแนวคิดการวิจัย.....	66



บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	67
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริด สำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน .....	68
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับ บุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน .....	71
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	76
ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาสมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริด สำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน .....	76
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับ บุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน .....	150
บทที่ 5 บทสรุป.....	178
สรุปผลการวิจัย.....	180
อภิปรายผล .....	182
ข้อเสนอแนะในการวิจัย .....	200
บรรณานุกรม .....	201
ภาคผนวก.....	210
ประวัติผู้วิจัย .....	220

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 เปรียบเทียบ Hard Skills และ Soft Skills .....	23
ตาราง 2 ผลการสังเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานในศตวรรษที่ 21 .....	25
ตาราง 3 การจัดกลุ่มระดับ ความหมาย และคำกริยาระดับสมรรถนะด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) เป็นความรู้ .....	29
ตาราง 4 การจัดกลุ่มระดับ ความหมาย และคำกริยาระดับสมรรถนะด้านจิตพิสัย (Affective Domain) เป็นคุณลักษณะ .....	30
ตาราง 5 การจัดกลุ่มระดับ ความหมาย และคำกริยาระดับสมรรถนะด้านทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) เป็นทักษะ .....	31
ตาราง 6 ตัวอย่างแบบสมรรถนะ .....	33
ตาราง 7 สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด .....	80
ตาราง 8 แสดงองค์ประกอบสมรรถนะที่เกี่ยวข้องต่อบทบาทหน้าที่ในการผลิตบัณฑิต ....	99
ตาราง 9 แสดงองค์ประกอบสมรรถนะที่เกี่ยวข้องต่อบทบาทหน้าที่ในการวิจัย .....	107
ตาราง 10 แสดงองค์ประกอบสมรรถนะที่เกี่ยวข้องต่อบทบาทหน้าที่ในการบริการวิชาการ .....	112
ตาราง 11 แสดงองค์ประกอบสมรรถนะที่เกี่ยวข้องต่อบทบาทหน้าที่ในการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม.....	116
ตาราง 12 สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดจากบทบาทร่วมตามพันธกิจ 4 ด้าน .....	142
ตาราง 13 ร่างสมรรถนะภาวะผู้นำในตนเอง.....	154
ตาราง 14 ร่างสมรรถนะการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง .....	156

ตาราง 15 ร่างสมรรถนะนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ .....	158
ตาราง 16 ร่างสมรรถนะที่ทีมงานและความร่วมมือ .....	159
ตาราง 17 ร่างสมรรถนะการบริการอย่างมืออาชีพ.....	161
ตาราง 18 ร่างสมรรถนะด้านดิจิทัล.....	163
ตาราง 19 ผลการประเมินร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากร มหาวิทยาลัยสายสนับสนุน.....	165
ตาราง 20 สมรรถนะภาวะผู้นำในตนเอง.....	166
ตาราง 21 สมรรถนะการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง.....	168
ตาราง 22 สมรรถนะนวัตกรรมและการสร้างสรรค์.....	170
ตาราง 23 สมรรถนะที่ทีมงานและความร่วมมือ.....	172
ตาราง 24 สมรรถนะการบริการอย่างมืออาชีพ .....	174
ตาราง 25 สมรรถนะด้านดิจิทัล .....	176
ตาราง 26 วิเคราะห์เชื่อมโยงผลการศึกษา Future of Jobs Report 2023 Insight Report May 2023 ของ World Economic Forum (2023) กับผลการศึกษาแบบสมรรถนะการทำงานแบบ ไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน.....	189

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 การทำงานแบบไฮบริดเพื่อลดช่องว่างระหว่างการทำงานระยะไกล กับการทำงาน ในสถานที่.....	3
ภาพ 2 จำนวนบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษารัฐและเอกชนสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษาฯ ปี พ.ศ. 2555-2560.....	5
ภาพ 3 สมรณะที่อยู่ภายในและภายนอกของบุคคล Lyle M. Spencer, Jr. and Signe M. Spencer, 1993.....	15
ภาพ 4 องค์ประกอบของสมรณะ.....	16
ภาพ 5 โครงสร้างทักษะประกอบ 3 ด้าน จาก Bloom's taxonomy.....	28
ภาพ 6 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี.....	41
ภาพ 7 พลิกโฉมประเทศไทยสู่สังคมก้าวหน้าเศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน.....	43
ภาพ 8 ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทยในระยะเวลา 20 ปี.....	45
ภาพ 9 6 ยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.....	47
ภาพ 10 ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล.....	48
ภาพ 11 ระบบนิเวศการขับเคลื่อนของยุทธศาสตร์ที่ 5.....	49
ภาพ 12 ความเชื่อมโยงกับนโยบายสำคัญที่เกี่ยวกับการพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่การ ทำงานในอนาคต.....	53
ภาพ 13 กรอบแนวคิดแบบสมรณะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัย สายสนับสนุน.....	66
ภาพ 14 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยแบบสมรณะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับ บุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน.....	67

ภาพ 15 สรุบบทบาทหน้าที่ในการผลิตบัณฑิต..... 117

ภาพ 16 สรุบบทบาทหน้าที่ในการวิจัย..... 118

ภาพ 17 สรุบบทบาทหน้าที่ในการบริการวิชาการ ..... 119

ภาพ 18 สรุบบทบาทหน้าที่ในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม..... 120

ภาพ 19 กลุ่มสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน  
..... 149



# บทที่ 1

## บทนำ

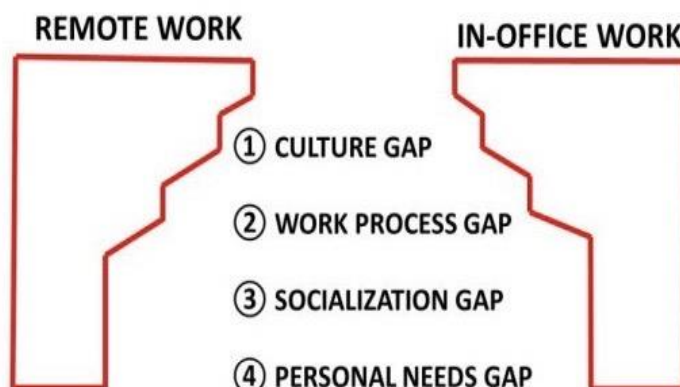
### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์ในปัจจุบันที่มนุษย์ต้องเผชิญกับสิ่งที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต ทั้งความผันผวนในการดำรงชีวิตและการทำงาน ซึ่งความผันผวนเป็นสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Volatility) การเผชิญกับความไม่แน่นอนหรือเหตุการณ์ที่คาดการณ์ได้ยาก (Uncertainty) สถานการณ์และปัญหาที่มีความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือขาดความชัดเจน (Ambiguity) ส่งผลต่อการแก้ไขปัญหาและการปรับตัวของมนุษย์ (Kleiman L, 2018) อีกทั้งการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด (Disruptive Technology) เกิดรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปและล่าสุดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ที่เข้ามาเปลี่ยนโลกในชีวิตประจำวัน ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวิถีปฏิบัติของมนุษย์ในยุคปัจจุบันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (สมพร ปานดำ, 2563) รวมทั้งทิศทางในศตวรรษที่ 21 มีความต้องการทักษะการคิด การปรับตัว ความยืดหยุ่น ความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบมากกว่าความรู้ด้านเนื้อหาในการพัฒนาตนเอง รวมถึงการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่มีความสลับซับซ้อน ทักษะความสามารถที่จะนำพาชีวิตและอาชีพที่สลับซับซ้อนในยุคแห่งข้อมูลข่าวสารที่มีการแข่งขันระดับโลก (Partnership for 21st Century Skills, 2015) โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะความรู้ทางเทคโนโลยีและทักษะใหม่ ๆ ซึ่งในอนาคตจะจำเป็นต่อความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงาน ทั้งนี้ได้พิจารณาจาก 4 ตัวแปร ได้แก่ (1) แนวโน้มการเรียนรู้ห้าปีศึกษาสัดส่วนของชั่วโมงการเรียนรู้ที่ใช้ในการติดตามข้อมูลรับรองในแต่ละทักษะบนแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ (2) ความสำคัญของทักษะจากสัดส่วนของบริษัทที่ทำการสำรวจทักษะที่จำเป็นต่อบทบาทหลักที่มั่นคง (3) วิวัฒนาการของทักษะที่มีแนวโน้มต่อความยั่งยืนขององค์กร และ(4) ทักษะใหม่ที่มีความสำคัญในการยกระดับทักษะเดิมและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร (World Economic Forum, 2023)

การทำงานของมนุษย์ในอดีตนั้นเป็นการทำงานที่พึ่งพาอุปกรณ์หรือเทคโนโลยีพื้นฐานเป็นการทำงานที่มีกระบวนการทำงานที่ไม่ซับซ้อนเมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานในปัจจุบันที่ได้นำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงาน การเข้ามาของระบบ Artificial Intelligence (AI), Machine Learning, Robotic Process Automation, Cloud Computing, Internet of Things ทำให้การทำงานของมนุษย์เปลี่ยนแปลงไป (IOK2U.COM, 2565) เมื่อเทคโนโลยีได้พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วแต่มนุษย์ยังทำงานในรูปแบบเดิมไม่สามารถพัฒนาได้ทันความก้าวหน้าของ

เทคโนโลยี ผลกระทบที่องค์กรจะได้รับนั้นคือองค์กรนั้นจะไม่สามารถสร้างโอกาสและความได้เปรียบในการแข่งขัน อีกทั้งระบบฐานข้อมูล การวิเคราะห์แก้ไขปัญหามิได้ถูกจัดการอย่างเป็นระบบ เกิดความล่าช้าไม่ทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น กอปรสถานการณ์โรคระบาดที่ทำให้การทำงานของมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปเพื่อลดการแพร่ระบาดของโรค ลดการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ และเว้นระยะห่างทางสังคมจึงเกิดรูปแบบการทำงานแบบใหม่ที่เรียกว่าการทำงานแบบไฮบริด โดยการทำงานแบบไฮบริดนี้เป็นการทำงานที่มนุษย์สามารถทำงานได้ทั้งในที่ทำงานสลับกับการทำงานนอกสถานที่จากที่ไหนก็ได้แทนที่การทำงานในสถานที่ทำงานทุกวันเพียงอย่างเดียวและไม่ใช้แค่สถานที่เท่านั้นแต่ยังรวมไปถึงเลือกเวลาทำงานได้เองอีกด้วย ซึ่งการทำงานแบบไฮบริดนี้มนุษย์จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานรูปแบบใหม่มากขึ้น ดังนั้นมนุษย์ควรตระหนักถึงความสำคัญ เรียนรู้เท่าทันและอยู่กับเทคโนโลยีให้ได้โดยพัฒนาทักษะ ความสามารถของมนุษย์ในการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ซึ่งการพัฒนาทักษะ ความสามารถของมนุษย์ที่ได้รับความนิยมในขณะนี้คือ การพัฒนาทักษะโดยการเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ ๆ ทำงานที่มีอยู่ให้แตกต่างไปจากเดิม (Upskills) การสร้างทักษะขึ้นมาใหม่ที่จำเป็นต่อการทำงานที่แตกต่างออกไป (Reskills) (บังอร เบ็ญจาธิกุล, 2564) ทั้งหมดนี้เป็นความท้าทายขององค์กรที่จะต้องพัฒนาทักษะความสามารถของมนุษย์ที่เป็นทักษะอนาคต (Future Skills) ให้เกิดขึ้นทันวิวัฒนาการความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

จากการสำรวจความต้องการของพนักงาน Microsoft เมื่อหลังสถานการณ์ของโรคอุบัติใหม่ (COVID-19) ในประเด็นการจัดการทั้งองค์กรและบุคคลจะต้องได้รับการออกแบบใหม่ พนักงานจำนวนร้อยละ 70 ต้องการงานนอกสำนักงานหรือทำงานระยะไกล (Remote working) ซึ่งพนักงานสามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา ไม่ต้องเสียเวลาเดินทาง ส่วนองค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายสำนักงาน อุปกรณ์สำนักงานและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ได้ ซึ่งการทำงานแบบไฮบริดมีความจำเป็นและการสำรวจได้พบข้อมูลที่สำคัญของการทำงานระยะไกลเพียงอย่างเดียวคือ การขาดปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพราะเป็นการติดต่อกันได้เพียงออนไลน์เท่านั้น การทำงานแบบไฮบริดเป็นการลดช่องว่างระหว่างการทำงานระยะไกลกับการทำงานในสถานที่ มี 4 ประเด็น คือ (1) Culture gap (2) Work process gap (3) Socialization gap (4) Personal needs gap (Microsoft, 2021) ดังภาพ 1



ภาพ 1 การทำงานแบบไฮบริดเพื่อลดช่องว่างระหว่างการทำงานระยะไกล  
กับการทำงานในสถานที่

ที่มา: Microsoft, 2021

จากตัวอย่างสถานการณ์การทำงานที่เกิดขึ้นคาดการณ์ว่าในอนาคตการทำงานจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและซับซ้อนขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทักษะอนาคต (Future Skills) จึงมีความสำคัญ ทั้งนี้ทักษะอนาคตประกอบด้วยทักษะที่เรียกว่า Hard Skills และ Soft Skills ซึ่งทักษะทั้ง 2 ทักษะนี้มีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง คือ Hard Skills เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแต่ละวิชาชีพ ส่วน Soft Skills เป็นทักษะทางสังคมที่ใช้ปฏิสัมพันธ์กับคน บุคลิกภาพ ทักษะคิด แต่หากองค์กรไหนสามารถนำทั้ง Hard Skills และ Soft Skills มาใช้ร่วมกันได้ องค์กรนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนในอนาคต (เอชอาร์ โน้ต, 2562)

สถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่เป็นแหล่งผลิต พัฒนา กำลังคนระดับสูงและยังเป็นแหล่งสร้างองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม อันเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อยกระดับขีดความสามารถทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม และเพื่อนำพาประเทศให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างทันยุคสมัยทัดเทียมกับนานาอารยประเทศ จากบทบาทหน้าที่ที่กล่าวมา บุคลากรในสังกัดสถาบันอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องมีทักษะ ความรู้ ความสามารถให้สอดคล้องกับพันธกิจและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หน่วยงานที่มีหน้าที่จัดการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษามักใช้คำเรียกรวมว่าสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งในประเทศไทยนิยมใช้คำเรียกชื่อสถาบันเหล่านี้ว่า มหาวิทยาลัย เนื่องจากมีบุคลากรที่มีความสามารถ มีประสบการณ์ มีความรู้และองค์ความรู้ต่าง ๆ รวบรวมอยู่ในมหาวิทยาลัย ที่สำคัญมหาวิทยาลัยมีหน้าที่สร้างและผลิตคนยุคใหม่



(สิริฤกษ์ ทรงศิริวไล, 2564) ปัจจุบันมหาวิทยาลัยได้พัฒนาระบบบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมอุดมศึกษา ระบบและวิธีการใหม่นี้ทำให้มหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งเรื่องกำหนดนโยบาย การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดการทางการเงิน การงบประมาณและการบริหารงานบุคคล มีกฎระเบียบที่กำหนดขึ้นเองโดยมหาวิทยาลัยเพื่อใช้บริหารจัดการภายใน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559) ประกอบกับมหาวิทยาลัยจะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงเป็นอุดมศึกษาดิจิทัล (Digital Higher Education) หรือมหาวิทยาลัยดิจิทัลนั้น มหาวิทยาลัยจะต้องตั้งเป้าประสงค์หรือสิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องการจะเป็น ซึ่งแม้เป้าประสงค์หลักจะเป็นการปรับสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล แต่พันธกิจ วิสัยทัศน์ และจุดมุ่งเน้นของแต่ละมหาวิทยาลัยนั้นย่อมแตกต่างกัน ตามความโดดเด่นหรือจุดแข็ง มหาวิทยาลัยต่าง ๆ จึงต้องมีแผนการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital Transformation Health Check for University Preparedness) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อสำรวจความพร้อมของสถาบันอุดมศึกษาในการก้าวเข้าสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลใน 5 มิติ ได้แก่ มิติด้านทิศทางและการพัฒนาองค์กร ความพร้อมด้านพันธกิจและธุรกิจ ความพร้อมด้านระบบงานประยุกต์ ความพร้อมด้านข้อมูล และความพร้อมด้านเทคโนโลยี การที่มหาวิทยาลัยจะมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัลต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ ว่ามหาวิทยาลัยของไทยในปัจจุบันนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาส่งเสริมการทำงาน หรือเป็นเครื่องมือในการประกอบภารกิจแล้วเพียงใด ซึ่งจากอดีตพบว่าการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการดำเนินการมากขึ้น หากแต่ยังไม่เป็นระบบที่สมบูรณ์แบบ ทว่าเมื่อเกิดวิกฤตการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) มาตรการคัดกรองและการเว้นระยะทางสังคมที่เคร่งครัดของภาครัฐ ส่งผลต่อการเรียนการสอนรูปแบบเดิมในมหาวิทยาลัย การเรียนออนไลน์ในรูปแบบเร่งรัดเกิดขึ้น จึงเป็นทางออกให้นิสิต นักศึกษาสามารถเรียนหรือศึกษาได้ในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ จากวิกฤตการณ์นี้คนส่วนใหญ่คิดว่าเป็นมาตรการชั่วคราวเพื่อรอให้สถานการณ์กลับมาปกติ แต่ก็ชัดเจนขึ้นว่ามันอาจจะเป็นปัญหาระยะยาวกว่าที่คิด เพราะฉะนั้นการพัฒนาเรื่องการเรียนการสอนออนไลน์โดยทำให้มหาวิทยาลัยเป็นระบบดิจิทัลที่สมบูรณ์แบบคงเป็นเรื่องที่ต้องทำ แต่ปัญหาก็คือไม่ใช่คิดแล้วทำได้เลยเพราะความพร้อมของมหาวิทยาลัยเรื่องบุคลากรที่รู้ที่เข้าใจ แล้วจะลุกขึ้นมาทำยังมีน้อย (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2564)

การพัฒนามหาวิทยาลัยดิจิทัลนั้น องค์ประกอบที่สำคัญในการที่จะขับเคลื่อนคือบุคลากร การบริหารมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพสอดคล้องกับพันธกิจและการเป็นผู้นำทางการศึกษาในระดับภูมิภาคเพื่อให้ก้าวทันเท่าเทียมกับมหาวิทยาลัยระดับโลกให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงแต่ต้องอาศัยผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะการบริหารเท่านั้น แต่ยังต้องอาศัยบุคลากรในส่วนต่าง ๆ ด้วย บุคลากรในมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐและเอกชนประกอบด้วยบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนที่มีชั่วโมงการสอนและช่วยสอน และบุคลากรสายสนับสนุนที่ไม่มีชั่วโมงสอน ในช่วงปี พ.ศ. 2555 - 2560 มีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะในบุคลากรสายวิชาการ

และสายสนับสนุนที่มีชั่วโมงการสอน ปี พ.ศ. 2558 จาก 68,453 คน เพิ่มขึ้นเป็น 74,249 คน ในปี พ.ศ. 2560 ทั้งนี้ข้อมูลล่าสุดปี 2564 พบว่าบุคลากรสายวิชาการมีจำนวน 74,667 คน บุคลากรสายสนับสนุนจำนวน 142,536 คน รวมบุคลากรทั้งสิ้น 217,203 คน คิดเป็นบุคลากรสายวิชาการต่อบุคลากรสายสนับสนุนเป็น 34 : 66 หรือคิดเป็นบุคลากรสายวิชาการ 1 คนต่อบุคลากรสายสนับสนุน 1.94 คน ซึ่งจะเห็นได้ว่าบุคลากรสายสนับสนุนมีจำนวนมากเป็น 2 ใน 3 ของบุคลากรทั้งหมดในสถาบันอุดมศึกษาทุกประเภทในประเทศไทย (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564)



ภาพ 2 จำนวนบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา  
ปี พ.ศ. 2555-2560

ที่มา: สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564

บุคลากรสายสนับสนุนจึงมีหน้าที่สำคัญในการเป็นฟันเฟือง ขับเคลื่อนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านผลิตบัณฑิต ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม โดยให้การสนับสนุนการดำเนินงานของผู้บริหารและบุคลากรสายวิชาการเพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรสายวิชาการได้ปฏิบัติหน้าที่ทางวิชาการ การบริหารได้เต็มที่ ทั้งถูกต้องและรวดเร็ว

แนวคิดการพัฒนาบุคลากรโดยใช้หลักสมรรถนะ (Competency) ในอดีตที่ผ่านมามองค้กรมักจะมุ่งเน้นการพัฒนาคนที่คุณสมบัติภายนอกคือมุ่งเน้นที่การพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) หรือ พฤติกรรม (Behavior) มากกว่าการพัฒนาที่คุณลักษณะภายในของคนซึ่งหมายถึง

คุณลักษณะ (Attribute) ได้แก่ แรงจูงใจ (Motivation) อุปนิสัย (Trait) จึงทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ได้ผลเท่าที่ควร แต่ปัจจุบันแนวคิดการพัฒนาโดยใช้หลักสมรรถนะได้ครอบคลุมไปถึงการพัฒนาคุณลักษณะ ทักษะ ค่านิยม กรอบแนวคิดที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าใจ เข้าถึง จัดการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับปัญหาต่าง ๆ ที่เข้ามา รุมเร้าองค์กรได้ สมรรถนะที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่าสมรรถนะหลัก (Core Competency) จะช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี รวดเร็วยิ่งขึ้น และมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งเป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development) การวางแผนการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion) การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การบริหารผลตอบแทน (Compensation) (ฐิติพัฒน์ พิษุทธาตพงศ์, 2549) ประโยชน์ที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า สมรรถนะหลักมีความสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างประสิทธิภาพประสิทธิผลให้กับองค์กร

จากสถานการณ์และบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปโลกได้เข้าสู่ยุคดิจิทัล โรคอุบัติใหม่ที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การดำเนินชีวิตของมนุษย์ไปอย่างสิ้นเชิง อีกทั้งการบริหารมหาวิทยาลัยแบบใหม่ทั้งหมดนี้เป็นสาเหตุที่ว่าทำไมบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจึงต้องมีสมรรถนะที่เหมาะสมในยุคเทคโนโลยี ในอดีตบุคลากรสายสนับสนุนมีบทบาทหน้าที่ทำงานสนับสนุนอาจารย์หรือบุคลากรสายวิชาการให้มีความสะดวก คล่องตัวในการจัดการเรียนการสอนหรือสนับสนุนการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยทำงานในคณะหรือหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย มีอุปกรณ์สนับสนุนและช่วงเวลาการทำงานที่ชัดเจนแน่นอน การทำงานส่วนใหญ่ใช้ทักษะ องค์ความรู้ที่ได้ฝึกฝนมาเป็นประจำ แต่ปัจจุบันการใช้ทักษะ ความรู้แบบเดิมไม่เพียงพอต่อการทำงานแบบใหม่ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2563) ทั้งในเรื่องของลักษณะการทำงานจากทำงานในที่ทำงานเป็นการทำงานแบบออนไลน์ การทำงานวิจัยโดยการนำเทคโนโลยีแบบใหม่มาประยุกต์ใช้ การทำงาน วางแผน แก้ไขปัญหาบนความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ หรือแม้แต่การสร้างสรรคผลงานให้ผู้รับบริการรู้สึกเกินความคาดหวัง อีกทั้งเพื่อตอบสนองนโยบายการพัฒนา มหาวิทยาลัย ซึ่งบุคลากรสายสนับสนุนจะต้องมีความเข้าใจ มีความรู้ความสามารถ มีความพร้อมที่จะทำงานภายใต้เงื่อนไขของนโยบายมหาวิทยาลัย การเตรียมความพร้อมของบุคลากรสายสนับสนุนเป็นหัวใจสำคัญสู่ความสำเร็จของนโยบายมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยดิจิทัลเพราะหากใช้นโยบายใหม่แล้วบุคลากรสายสนับสนุนซึ่งเป็นกลไกขับเคลื่อนด้านการบริหารจัดการยังทำงานเช่นเดิมภายใต้กฎกติกาและเงื่อนไขเดิม ก็จะไม่เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงดังที่ตั้งใจ (กฤษณพงศ์ กีรติกร,

สันติ เจริญพรพัฒนา, วรธนา เต็มสิริพจน์, ศศิธร สุวรรณเทพ และชมพูนุท สวนกระต่าย, 2560, หน้า. ๘) จากที่กล่าวมาข้างต้นบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนต้องพัฒนาสมรรถนะให้ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ในงาน การวางแผน ด้านการพัฒนาระบบงานและการพัฒนาตนเอง ทักษะชีวิตและอาชีพ ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อเทคโนโลยีและดิจิทัล หรือแม้แต่ด้านธุรกิจ ผู้ประกอบการ ที่สอดคล้องกับมิติการเป็นมหาวิทยาลัยในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2563)

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งเป็นองค์กรหนึ่งที่ตอบรับนโยบายยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา และได้รับผลกระทบจากกระแสการเปลี่ยนแปลง เช่น สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) การเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป้าหมายของมหาวิทยาลัยต้องการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม บูรณาการเพื่อสร้างความเข้มแข็งทางภูมิปัญญา และอุดมศึกษาชั้นนำก้าวสู่สากล โดยมีพันธกิจ 5 ด้าน 1) ด้านการผลิตบัณฑิต 2) ด้านการวิจัย 3) ด้านการบริการวิชาการ 4) ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และ 5) ด้านการบริหารจัดการ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยได้วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ด้านบุคลากร พบว่าขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ รวมทั้งทักษะด้านภาษาต่างประเทศ เพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพในการดำเนินงานของบุคลากร (กองการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย, 2564)

การกำหนดแบบสมรรถนะ (Competency Model) ในระบบราชการถูกกำหนดโดยคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างสมรรถนะ (Competency) ให้ภาคราชการพลเรือนรวมถึงมหาวิทยาลัย ประโยชน์ของการสร้างแบบสมรรถนะจึงช่วยให้มหาวิทยาลัยใช้ในการบริหารและประเมินผลงาน ผลการปฏิบัติงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุนในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในดานแบบสมรรถนะประกอบไปด้วย สมรรถนะ 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลักสำหรับบุคลากรทุกกลุ่มงาน (Core Competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน (Functional Competency) (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2557) การกำหนดแบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารบุคลากรสายสนับสนุนเป็นการขยายขอบเขตของคุณสมบัติของบุคลากรสายสนับสนุนโดยให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงลึกของบุคลากรที่แสดงออกในรูปแบบพฤติกรรมการทำงานหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรสร้างผลงานได้โดดเด่นซึ่งเดิมนั้นเฉพาะความรู้ ความสามารถ (สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2553)

จากความท้าทายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน เนื่องจากผู้วิจัยเป็นบุคลากรสายสนับสนุนที่มีประสบการณ์การทำงานด้านการอำนวยความสะดวก ธุรกิจ ทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่ปี 2543 ทั้งในระดับ

ปฏิบัติการไปจนถึงระดับบริหาร อีกทั้งบุคลากรสายสนับสนุนมีจำนวนเป็น 2 ใน 3 ของจำนวนของบุคลากรในมหาวิทยาลัยทั้งหมด มีความสำคัญในการเป็นฟันเฟืองขับเคลื่อนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย โดยให้การสนับสนุนการดำเนินงานของผู้บริหารและบุคลากรสายวิชาการเพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรสายวิชาการได้ปฏิบัติหน้าที่ทางวิชาการ การบริหารได้เต็มที่ ทั้งถูกต้องและรวดเร็ว โดยผู้วิจัยเชื่อว่าถ้าบุคลากรสายสนับสนุนซึ่งเป็นฐานรากขององค์กรมีสมรรถนะที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จะส่งผลให้การดำเนินงานของผู้บริหารและบุคลากรสายวิชาการมีประสิทธิภาพตามไปด้วย ทั้งนี้ผู้วิจัยสนใจที่จะสร้างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน เพื่อรองรับความผันผวนของโลกและการทำงานในอนาคต อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยถึงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสามารถนำแบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนเพื่อเลื่อนขั้นหรือให้ค่าตอบแทนและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน และประการสุดท้ายเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ตรงกับมหาวิทยาลัย

### คำถามงานวิจัย

แบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนเป็นอย่างไร โดยมีคำถามย่อย 2 ประเด็น ดังนี้

- 1) สมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนมีลักษณะเป็นอย่างไร
- 2) แบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนควรเป็นอย่างไร

### จุดมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อพัฒนาแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยมีจุดมุ่งหมายย่อย 2 ประการ ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน
- 2) เพื่อสร้างและตรวจสอบแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

### ความสำคัญของการวิจัย

- 1) เป็นประโยชน์ต่อการใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยเฉพาะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานของบุคลากรให้มีสมรรถนะที่ประกอบด้วย ความรู้ คุณลักษณะ ทักษะในอนาคต ให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ พันธกิจที่มหาวิทยาลัยตั้งไว้และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- 2) ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองและเป็นกรอบในการทำงานประเมินประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง
- 3) ประเมินเลื่อนขั้นหรือให้ค่าตอบแทน แนวทางความก้าวหน้าในอาชีพและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน

### ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยในครั้งนี้ เป็นการสร้างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยมีขั้นตอนการวิจัย 2 ขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ขั้น ดังนี้

## 1.1 ศึกษาสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน และสังเคราะห์สมรรถนะฯ

### 1.1.1 แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลงานวิจัย ได้แก่ เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะการทำงาน การทำงานในรูปแบบไฮบริด สมรรถนะการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สถานการณ์ ทิศทาง แนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต จำนวน 15 เล่ม แหล่งข้อมูลงานวิจัยตั้งแต่ปี 2561 - 2565

### 1.1.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ สมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

## 1.2 สนทนากลุ่มบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนเพื่อศึกษาประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

### 1.2.1 แหล่งข้อมูล

ในการศึกษาสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยมีวิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ (1) เป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน (2) เป็นผู้มีประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัยตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป (3) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป และ(4) เป็นผู้ที่ได้รับรางวัลจากหน่วยงานเป็นต้นแบบของบุคลากรในหน่วยงาน จำนวนไม่เกิน 40 คน

### 1.2.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ สมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

## **ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน**

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยแบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

### **2.1 ยกร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน**

#### **2.1.1 แหล่งข้อมูล**

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการยกร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ผู้วิจัยได้นำผลจากการวิจัยทั้ง 2 ขั้นตอน ในขั้นตอนที่ 1 ได้แก่ การศึกษาสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนโดยศึกษาเอกสาร งานวิจัย และสนทนากลุ่มบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนมายกร่างแบบสมรรถนะ

#### **2.1.2 ตัวแปรที่ศึกษา**

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน และองค์ประกอบของร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

### **2.2 ตรวจสอบความเหมาะสมและประเมินความเป็นไปได้ของร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน**

#### **2.2.1 แหล่งข้อมูล**

ผู้วิจัยใช้วิธีการประเมินร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน ประเมินด้วยแบบประเมิน ใช้วิธีการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์เป็นที่ยอมรับในด้านบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ความคิดเห็นต่อร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้



## 2.2.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**สมรรถนะ (Competency)** หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนที่แสดงออกผ่านพฤติกรรม (Behavior) การทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่พันธกิจที่มหาวิทยาลัยกำหนดทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ผลิตบัณฑิต วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม ที่จำเป็นในองค์กรสำหรับการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพในอนาคต

**สมรรถนะการทำงานแบบไฮบริด (Competency of Hybrid Working)** ซึ่งประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ที่จำเป็นต่อพฤติกรรมในการทำงานแบบไฮบริดทั้งการทำงานในสถานที่ทำงาน (Workplace) เป็นการทำงานตามบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบตามตำแหน่งงาน และการทำงานทางไกล (Remote work) เป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการทำงานตามภารกิจให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กรภายใต้สถานการณ์การพลิกผันและการเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคมในโลกยุคใหม่

**แบบสมรรถนะ** หมายถึง ชุดข้อมูลคำอธิบายประเภทและองค์ประกอบสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วย ชื่อสมรรถนะ คำจำกัดความ ระดับสมรรถนะซึ่งเป็นรายละเอียดคำอธิบายในแต่ละระดับของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานโดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับ 1 ระดับ 2 ระดับ 3 ระดับ 4 และระดับ 5

**แบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริด** หมายถึง ชุดข้อมูลคำอธิบายลักษณะ องค์ประกอบสมรรถนะ ประกอบด้วยชื่อสมรรถนะ คำจำกัดความ ระดับสมรรถนะซึ่งเป็นรายละเอียดคำอธิบายในแต่ละระดับสมรรถนะซึ่งเป็นรายละเอียดคำอธิบายในแต่ละระดับของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานโดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับ 1 ระดับ 2 ระดับ 3 ระดับ 4 และระดับ 5 โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการทำงานตามภารกิจให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กรภายใต้สถานการณ์การพลิกผันและการเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคมในโลกยุคใหม่

**บุคลากรสายสนับสนุน** หมายถึง บุคลากรที่มีอยู่ในตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่ให้การสนับสนุนงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ได้แก่ สนับสนุนด้านการผลิตบัณฑิต สนับสนุนด้านการวิจัย สนับสนุนด้านการบริการวิชาการ และสนับสนุนด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน  
ผู้วิจัยได้สรุปความหมาย แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และบริบทขององค์กร ไว้ดังนี้

#### 1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

- 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
- 1.2 ความหมายเกี่ยวกับสมรรถนะ
- 1.3 ประเภทและองค์ประกอบของสมรรถนะ
- 1.4 ประโยชน์ของสมรรถนะ
- 1.5 รูปแบบสมรรถนะในอนาคต
- 1.6 ตัวอย่างสมรรถนะในอนาคต
- 1.7 วิธีการจัดระดับสมรรถนะ

#### 2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแบบไฮบริด

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานแบบไฮบริด
- 2.2 ความหมายเกี่ยวกับการทำงานแบบไฮบริด
- 2.3 ความสำคัญของการทำงานแบบไฮบริด
- 2.4 สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด

#### 3. สถานการณ์ ทิศทาง แนวโน้มการพัฒนาประเทศและทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

- 3.1 นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาประเทศ
- 3.2 วิสัยทัศน์ เป้าหมาย มาตรการส่งเสริมและพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม
- 3.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายมหาวิทยาลัย
- 3.4 นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับโลก ระดับประเทศ
- 3.5 ตัวอย่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างประเทศดำเนินการ
- 3.6 แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

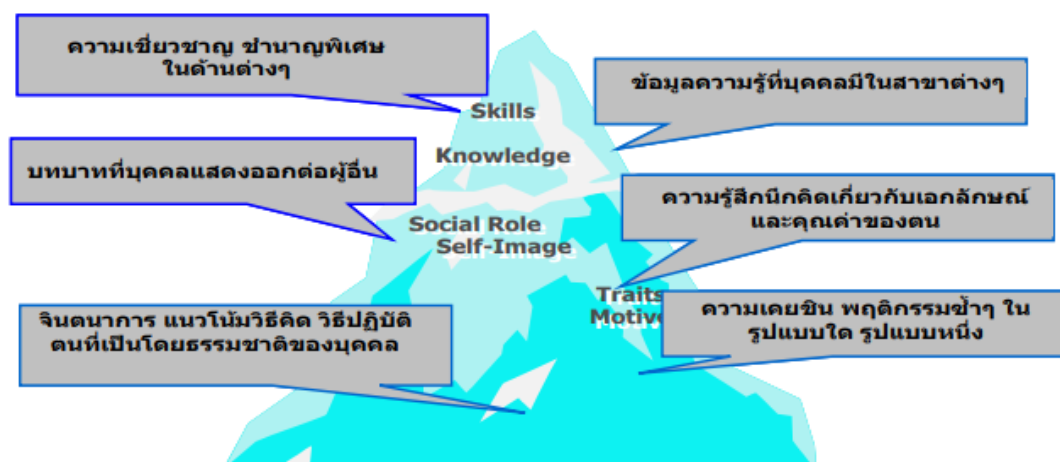
#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 5. กรอบแนวคิดการวิจัย

## 1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

### 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อ David McClelland ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน McClelland จึงทำการศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่าบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency) (จิระประภา อัครบวร, 2549) และในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะโดย McClelland ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ อีกทั้งยังได้นิยามว่าสมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ของมนุษย์ที่แสดงผ่านพฤติกรรม (Behavior) ในความเป็นจริงแล้วความสามารถของมนุษย์โดยเฉพาะความสามารถซ่อนเร้น (Talent) มีอยู่อย่างมหาศาล เพียงแต่ว่ายังไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างจริงจังซึ่งอาจจะเกิดจากหลายปัจจัย อาทิ ทศนคติและสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัว สอดคล้องกับทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนเหนือผิวน้ำจะเป็นส่วนที่ง่ายต่อการบริหารและจัดการ เช่น ทักษะ และความรู้ส่วนที่อยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่ซ่อนเร้นยากต่อการบริหารและจัดการ เช่น ลักษณะนิสัย และทัศนคติ แรงจูงใจ เป็นต้น (สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2553)



ภาพ 3 สมรรถนะที่อยู่ภายในและภายนอกของบุคคล Lyle M. Spencer, Jr. and Signe M. Spencer, 1993

ที่มา: รัฐพัฒนา พิชญธาตาทพงศ์, 2549

## 1.2 ความหมายเกี่ยวกับสมรรถนะ

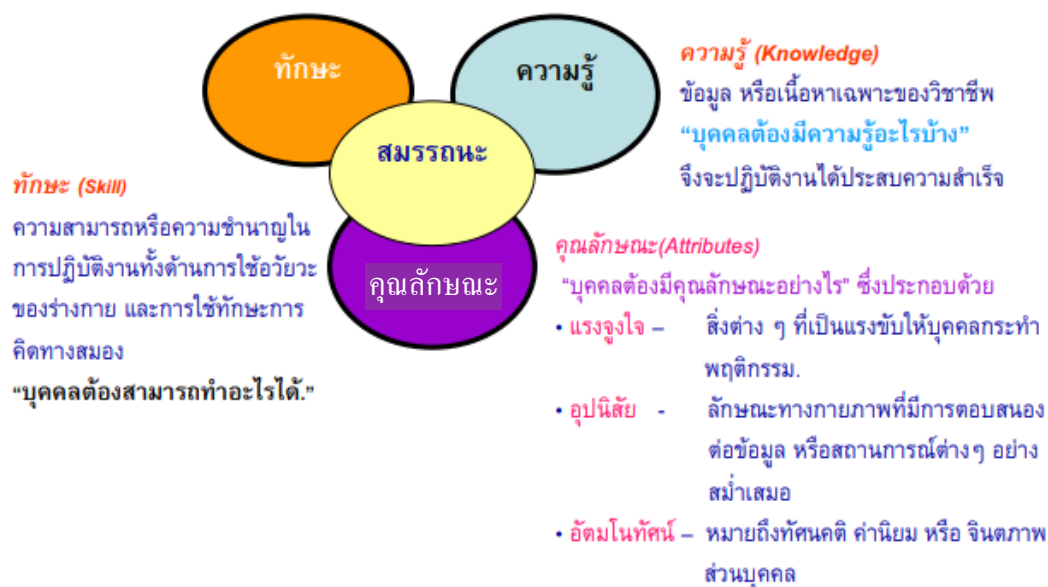
นอกจาก McClelland ยังมีนักทฤษฎี นักวิชาการ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ความหมายหรือคำนิยามไว้น่าสนใจหลายประเด็น ดังนี้

Boyatzis (1982) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตัว (Self-Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่าเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Boam and Sparrow (1992) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

Spencer and Spencer (1993) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงาน

ตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion - Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ อธิบายได้ตามภาพ 4



ภาพ 4 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ที่มา: รัฐพัฒนา พิษณุรัตตพงศ์, 2549

Arnauld de Nadaillac (2003) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าสมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้นกล่าวคือความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (Know-how) และเจตคติลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่าง ๆ (Attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้น ๆ สมรรถนะแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กรกล่าวคือการทำที่บุคคลจะแสดง

สมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดีซึ่งอธิบายว่าสามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้นั้นหากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ซอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

จากความหมายดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่ทำให้เกิดความสามารถนำไปสู่ผลงานที่ดีโดยประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะ แรงขับเคลื่อน ความเต็มใจ บทบาททางสังคมและค่านิยม

### 1.3 ประเภทและองค์ประกอบของสมรรถนะ

จรรยาบรรณ อัครบวร (2549) กล่าวถึง สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร
2. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร
3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงานโดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

เอชอาร์ไนต์เอเชียแพลตฟอร์มสำหรับทรัพยากรมนุษย์ได้แบ่งประเภทสมรรถนะที่มีประโยชน์ต่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อย่างมากคือการแบ่งสมรรถนะ 6 ประเภทดังนี้

#### 1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Individual Competency)

การมีองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถเฉพาะตัวส่วนบุคคลที่มีมาตั้งแต่เกิดหรือพัฒนามาจนเกิดความชำนาญในภายหลัง รวมไปถึงพฤติกรรม ตลอดจนทัศนคติของบุคคลนั้นที่ส่งเสริมความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

## 2. สมรรถนะหลักตามความต้องการขององค์กร (Core Competency)

การมีองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถพื้นฐานทั่วไป ที่ตรงตามความต้องการหลักของบริษัทซึ่งกำหนดไว้เพื่อให้สอดคล้องและเป็นประโยชน์กับตำแหน่งหรืองานนั้น ๆ

## 3. สมรรถนะตามหน้าที่รับผิดชอบ (Functional Competency)

การมีองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถที่เฉพาะเจาะจงตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตรงตามความต้องการหลักของบริษัทซึ่งกำหนดไว้เพื่อให้สอดคล้องและเป็นประโยชน์กับตำแหน่งหรืองานนั้น ๆ

## 4. สมรรถนะทางด้านธุรกิจ (Business Competency)

การมีองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถในประเภทธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่องค์กรประกอบธุรกิจอยู่ซึ่งสามารถส่งเสริมให้การทำงานดีขึ้นและช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 5. สมรรถนะทางการจัดการ (Management Competency)

การมีองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถในการบริหารจัดการงานที่ปฏิบัติอยู่ รวมไปถึงการบริหารจัดการบุคคลที่เกี่ยวข้อง ประสานงานกับส่วนอื่น ตลอดจนมีทักษะในการรับคำสั่งและถ่ายทอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 6. สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ (Leadership Competency)

การมีองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถในบทบาทการเป็นผู้นำรวมถึงรู้ถึงลักษณะการเป็นผู้ตามที่ดีด้วยสามารถบริหารจัดการสมาชิกในทีมได้เป็นอย่างดีมีไหวพริบในการแก้ปัญหาได้ไวสร้างแรงจูงใจให้เกิดความร่วมมือร่วมใจตลอดจนเอาชนะอุปสรรคได้และเป็นที่ปรึกษาทีมที่ดี (เอชอาร์ โน้ต, 2562)

กองการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้กำหนดสมรรถนะบุคลากรแต่ละประเภทไว้ 3 สมรรถนะดังนี้

### 1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)

### 2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)

### 3. สมรรถนะผู้บริหาร (Managerial Competency) (กองการบริหารงานบุคคล

มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2564)

## 1.4 ประโยชน์ของสมรรถนะ

ประโยชน์ของสมรรถนะต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เศซอาร์โน้ตเอเชีย ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. ประโยชน์ในการวางแผนอัตรากำลังคนในโครงสร้างงานขององค์กร (Workforce Planning)

หากเรารู้สมรรถนะของพนักงานแต่ละคนได้เราจะสามารถนำมาจัดโครงสร้างองค์กรตลอดจนตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสมกับปริมาณงานรวมถึงประเมินจำนวน วางแผนเรื่องอัตรากำลังคน (Manpower Planning) ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ทั้งนี้ยังมีประโยชน์ในการเลื่อนตำแหน่ง โอนย้าย รับ ทดแทน ไปจนถึงวางแผนด้านสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) แผนพัฒนาบุคลากร และแผนการเพิ่มตำแหน่งใหม่ (New Position) เพื่อเพิ่มศักยภาพองค์กรได้ด้วย

2. ประโยชน์ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training & Development)

การเข้าใจในเรื่องสมรรถนะของการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างดีจะทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลรู้ทิศทางในการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรได้อีกด้วย รู้ว่าควรต้องเพิ่มการฝึกอบรมด้านไหน ส่งเสริมองค์ความรู้ใหม่ ๆ แบบไหนที่จะช่วยเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรได้ตลอดจนจัดทำทิศทางของแผนการฝึกอบรมระยะยาว (Training Road Map) เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะมีระบบระเบียบ กระบวนการ ลำดับขั้นที่ชัดเจนซึ่งจะมีผลหลายด้านต่อองค์กรไปจนถึงการวางแผนด้านการสืบทอดตำแหน่งและการวางแผนโครงสร้างการทำงานที่เหมาะสม

3. ประโยชน์ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment & Selection)

การเข้าใจในเรื่องสมรรถนะของการทำงานตลอดจนของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างดีนั้นจะช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถกำหนดเกณฑ์ของสมรรถนะในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานได้ในขณะเดียวกันก็สามารถช่วยใช้ประเมินความสามารถของผู้สมัครตลอดจนคาดการณ์แนวโน้มการพัฒนาและเพิ่มสมรรถนะในอนาคตให้กับพนักงานคนนั้นได้เช่นกัน นอกจากนี้ยังสามารถนำเกณฑ์ที่ทางองค์กรต้องการมาใช้เป็นการสร้างคำถามสัมภาษณ์และทดสอบทัศนคติของผู้สมัครได้อีกด้วย

4. ประโยชน์ในการบริหารจัดการบุคลากรและพัฒนาอาชีพให้กับพนักงานอย่างมีทิศทาง (Performance Management & Career Development)

การรู้ถึงสมรรถนะของบุคลากรนั้นยังมีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการความสามารถของบุคลากร (Performance Management) หลากหลายรูปแบบตั้งแต่การเลื่อนตำแหน่ง ปรับย้ายงาน ไปจนถึงการประเมินผลปฏิบัติงาน (Evaluation) และการขึ้นเงินเดือนหรือให้โบนัสอีกด้วย นอกจากนี้การรู้ถึงสมรรถนะของบุคลากรนั้นยังทำให้ฝ่ายบุคคลสามารถร่วมวางแผนพัฒนาอาชีพ



ให้กับพนักงานในองค์กรอย่างมีทิศทาง และเหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนอีกด้วย ตลอดจนส่งเสริมหรือให้โอกาสกับบุคลากรที่มีสมรรถนะยอดเยี่ยมได้ลองทำงานที่ท้าทายใหม่ ๆ หรือลองทำตำแหน่งใหม่ ๆ ที่คาดว่าสมรรถนะของบุคคลนั้นจะเหมาะสมและส่งผลดีต่อการทำงาน

5. ประโยชน์ในการเพิ่มตำแหน่งใหม่ ขยายธุรกิจ หรือเริ่มธุรกิจใหม่ (Business Expansion & New Business Challenge)

หากฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ตลอดจนพัฒนาความสามารถ ทักษะ และองค์ความรู้ใหม่ ๆ อาจทำให้องค์กรสามารถค้นพบศักยภาพใหม่ ๆ ของบุคลากร ทำให้บุคลากรพัฒนาขีดความสามารถให้เพิ่มขึ้นจนเหนือความคาดหมาย สิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านี้อาจสร้างโอกาสให้องค์กรสร้างธุรกิจใหม่ ๆ ที่จะทำประโยชน์ให้กับองค์กรได้ หรือเพิ่มแผนกเพื่อเสริมศักยภาพของการทำงานให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงเพิ่มตำแหน่งงานใหม่เพื่อท้าทายความสามารถของบุคลากรที่มีศักยภาพก็ได้เช่นกัน (เอชอาร์ โน้ต, 2562)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) กล่าวถึง ประโยชน์ของสมรรถนะไว้ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่าสมรรถนะหลักนั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทศนคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กรและสมรรถนะที่เป็นหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ก่อนไปนาน ๆ พนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรแต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้นสมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรกล่าวคือช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้และยังช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้นเพราะคนบางคนเก่งมีความรู้ความสามารถสูงประสบการณ์ดีแต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้ นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ

ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงานและช่วยป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือกเพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อยตามผู้สมัครไม่ทันหรืออีกนัยหนึ่งคือถูกผู้สมัครหลอกนั่นเอง

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development) สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ได้แก่ นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้างและช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใดเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

3.3 การวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งที่ต่ำกว่า

3.4 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion) สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่งคือใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไปโดยพิจารณาทั้งเรื่องของความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General Competencies) เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด และยังช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมาดังคำกล่าวที่ว่าได้หัวหน้าแยะ ๆ มาหนึ่งคนและสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่ง ๆ ไปอีกหนึ่งคน ซึ่งหมายถึงการที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากคุณสมบัติที่ว่าคน ๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานานผลงานดีตลอด ชื่อสัตย์สุจริตแล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้นทั้ง ๆ ที่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้นเขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

3.5 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่โดยช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้นจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้างแล้วผู้ที่จะย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้างและยังช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานเพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไปอาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) สมรรถนะมีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

4.1 ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

4.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

5. การบริหารผลตอบแทน (Compensation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทน ดังนี้

5.1 ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

5.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้นไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่ผ่านมาที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน ในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการขององค์กรส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนมีความรู้ความสามารถในแบบที่องค์กรต้องการด้านการบริหารงานบุคคลช่วยให้การบริหารงานบุคคลสอดคล้องต่อเป้าประสงค์ขององค์กร ได้แก่ การคัดเลือกคนให้ตรงกับภารกิจ การประเมินผลความก้าวหน้าในอาชีพ และการคัดเลือกแนวทางการพัฒนาบุคลากร

### 1.5 รูปแบบสมรรถนะในอนาคต (Hard Skills, Soft Skills)

ในอดีตมีนักทฤษฎี นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของคำว่าสมรรถนะไว้อย่างมากมาย โดยในทุกคำจำกัดความกล่าวสรุปได้ว่าสมรรถนะประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ แต่ในปัจจุบันวิวัฒนาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนา Future Skills ซึ่งประกอบด้วย Hard Skills และ Soft Skills โดยทั้ง 2 ทักษะนี้เป็นรูปแบบสมรรถนะในอนาคตที่บุคลากรจำเป็นต้องมี

1.5.1 Hard Skills หมายถึงความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคและความรู้ที่จำเป็นสำหรับงานทักษะทางด้านวิชาชีพที่จะต้องใช้ความรู้รวมไปถึงจะต้องมีทักษะที่แต่ละองค์กรนั้นต้องการ ผ่านการเรียนรู้และการสั่งสมประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างชำนาญและมีประสิทธิภาพได้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการอ่าน การเขียน การใช้โปรแกรม รวมไปถึงการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสายอาชีพ ล้วนแล้วแต่เป็น Hard Skills ที่จำเป็นจะต้องมีทั้งสิ้น (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2566)

1.5.2 Soft Skills หมายถึงชุดของทักษะที่เกี่ยวข้องกับความสามารถ พฤติกรรมทัศนคติ และคุณภาพส่วนบุคคล ที่ช่วยนำทางให้บุคคลปรับตัวอยู่ในสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีและประสบความสำเร็จในเป้าหมาย ได้แก่ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ทักษะการสื่อสาร ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหา ทักษะการเป็นผู้นำและการจัดการความขัดแย้ง เป็นต้น ซึ่งทักษะเหล่านี้สามารถนำไปใช้ได้อย่างกว้างขวางและช่วยเสริมทักษะอื่น ๆ เช่น ทักษะทางด้านเทคนิค วิชาชีพ และวิชาการ อีกทั้งยังเป็นทักษะที่ต้องการของตลาดแรงงานอีกด้วย (รัตนวัชร เพ็ญรัตนศิริ และ ก่องทรัพย์ ทองคำ, 2564) จะเห็นได้ว่า Hard Skills และ Soft Skills มีความแตกต่างกันมาก แต่ทั้ง 2 ทักษะนี้ต้องทำงานร่วมกันจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร บุคลากรขาดทักษะอย่างใดอย่างหนึ่งไปบุคลากรมีโอกาสนั้นไม่สำเร็จและองค์กรจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้ตั้งไว้ ตัวอย่างทักษะของ

นักการตลาด Hard Skills ที่จำเป็นต้องมี เช่น หลักการตลาด หลักการบริหาร ผลิตภัณฑ์และราคา ส่วน Soft Skills ที่นักการตลาดจำเป็นต้องมี เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการเจรจาต่อรอง ทักษะความคิดสร้างสรรค์ และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามมีรายงานสถานะการทำงาน โดย Irregular Labs ระบุว่าทักษะ Soft Skills จะมาแทนที่ทักษะ Hard Skills การตัดสินใจมาจากการคิดและสร้างสรรค์ร่วมกันมากกว่าการกำหนดชี้ขาดและวิชาชีพต่าง ๆ ไม่ต้องการแค่ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางแต่อาศัยการบูรณาการข้ามศาสตร์ขณะเดียวกันความสำเร็จและนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของการแบ่งปันร่วมกัน (Thansettakij, 2567)

ตาราง 1 เปรียบเทียบ Hard Skills และ Soft Skills

ข้อเปรียบเทียบ	Hard Skills	Soft Skills
ความหมาย	ทักษะความรู้ทางวิชาชีพเพื่อใช้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ	ทักษะส่วนบุคคลที่ทำให้การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ผลดีและประสบความสำเร็จ
ทักษะได้มาจาก	ระบบการศึกษาภาคบังคับ เช่น โรงเรียน มหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษา	สะสมจากประสบการณ์การอยู่ร่วมในสังคมกับผู้อื่น
การวัดผล	วัดผลได้	วัดผลไม่ได้ ไม่มีใบรับรอง ใบวัดผล ความรู้หรือเกรดที่ระบุออกมาได้ชัดเจน
เอกสารที่พิสูจน์คุณสมบัติ	ใบรับรองการศึกษา ใบปริญญาบัตร ใบรับรองระดับความสามารถทางวิชาชีพ	ไม่มีใบรับรองเนื่องจากเป็นทักษะส่วนบุคคลที่วัดผลได้ยาก
การใช้งาน	ใช้เฉพาะเจาะจงกับตำแหน่งงานนั้น ๆ	สามารถประยุกต์ใช้ได้กว้างขวาง ไม่ได้จำกัดเฉพาะตำแหน่งงานใดงานหนึ่ง

ที่มา: Palagrit (2022)

ในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมาการพัฒนาทักษะ Soft Skills ได้รับความสนใจมากขึ้น เนื่องจาก Soft Skills ซึ่งเป็นทักษะด้านอารมณ์ พฤติกรรม ทักษะคิด ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อศักยภาพการทำงานของบุคลากรและผลผลิตขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้นเมื่อสถานการณ์การทำงานในปัจจุบันและอนาคตเกิดการผันผวน Soft Skills ยิ่งทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ดังนั้นแนวโน้มทักษะอนาคตจึงต้องมีทั้งทักษะความรู้วิชาการของการทำงานในกระบวนการนั้น ๆ โดยตรง และทักษะทางสังคมที่ใช้ปฏิสัมพันธ์กับผู้คน รวมทั้ง Mindset ตัวอย่าง Soft Skills ที่จำเป็นขององค์กร (1) ทักษะการติดต่อสื่อสาร (2) ภาวะผู้นำ (3) การทำงานเป็นทีม (4) การแก้ปัญหา (5) จริยธรรมในการทำงาน (6) การบริหารจัดการเวลา (7) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และ(8) การคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น (รัตนวัชร เพ็ญรัตน์รัฐ และ ก่องทรัพย์ ทองคำ, 2564)

### 1.6 ตัวอย่างสมรรถนะในอนาคต

มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงของโลกได้ออกแบบทักษะการเรียนรู้ในทศวรรษที่ 21 เพื่อเป็นทิศทางสำหรับครู ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและผู้นำทางธุรกิจ โดยเน้นทักษะความรู้ที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการทำงาน ชีวิต และการเป็นพลเมืองโลกในปัจจุบัน ดังนี้

1. ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้แก่ คิดอย่างสร้างสรรค์ ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมให้เกิดประโยชน์ 2) การคิดอย่างมีวิจารณญาณและแก้ไขปัญหา ได้แก่ มีเหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ความคิดอย่างเป็นระบบ ตัดสินและตัดสินใจ แก้ไขปัญหา 3) การสื่อสารและการทำงานร่วมกัน ได้แก่ สื่อสารชัดเจน ทำงานร่วมกับผู้อื่น

2. ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี ประกอบด้วย 1) ความรู้ด้านสารสนเทศ ได้แก่ เข้าถึงและประเมินข้อมูล ใช้และจัดการสารสนเทศ 2) การรู้เท่าทันสื่อ ได้แก่ วิเคราะห์สื่อเข้าใจและสร้างสรรค์สื่อได้อย่างเหมาะสม 3) ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ได้แก่ ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะชีวิตและอาชีพ ประกอบด้วย 1) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว ได้แก่ ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่น 2) ความคิดริเริ่มและนำตนเอง ได้แก่ จัดการเป้าหมายและเวลา ทำงานอย่างอิสระ เป็นผู้เรียนรู้นำตนเอง 3) ทักษะทางสังคมและข้ามวัฒนธรรม ได้แก่ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในทีมที่มีความหลากหลาย 4) ผลิตภาพและความรับผิดชอบ ได้แก่ จัดการโครงการ ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ 5) ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ได้แก่ แนะนำและนำผู้อื่น รับผิดชอบต่อผู้อื่น (Harvard University, 2020)

แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565 ได้กำหนดกรอบทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐและสร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชนไว้ 2 กลุ่ม 10 ทักษะ ประกอบด้วยกลุ่มที่ 1 ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset)

จำนวน 4 ทักษะ ได้แก่ ทักษะดิจิทัล (Digital Skill) ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing) ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking Skill) ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking Skill) และ กลุ่มที่ 2 ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) จำนวน 6 ทักษะ ได้แก่ การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Integrity) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy) การพัฒนาตนเองและผู้อื่นและสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing and Engaging Others) การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating Hyper-collaboration) การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change) การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results) เพื่อให้การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐเป็นหนึ่งในตัวขับเคลื่อนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความสอดคล้องกับบริบทที่เกิดขึ้นในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2563)

## ตาราง 2 ผลการสังเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานในศตวรรษที่ 21

ฮาร์วาร์ด	ประเทศสิงคโปร์	ก.พ.
<b>ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม</b>		
- คิดอย่างสร้างสรรค์	- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	
- ทำงานร่วมกับผู้อื่น	- การสร้างการมีส่วนร่วม	
<b>อย่างสร้างสรรค์</b>		
- สร้างนวัตกรรมให้เกิดประโยชน์		- การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง
<b>การคิดอย่างมีวิจารณญาณและแก้ไขปัญหา</b>		
- มีเหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพ	- การทำความเข้าใจ	- ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์
- ใช้ความคิดอย่างเป็นระบบ	- คิดแบบเชื่อมโยงร่วมศาสตร์	- ทักษะความคิด
		อย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์
- ตัดสินและตัดสินใจ	- การตัดสินใจ	
- แก้ไขปัญหา	- การแก้ไขปัญหา	

ฮาร์วาร์ด	ประเทศสิงคโปร์	ก.พ.
<b>การสื่อสารและการทำงานร่วมกัน</b>		
- สื่อสารชัดเจน	- การสื่อสาร	- ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว
- ทำงานร่วมกับผู้อื่น	- การทำงานร่วมกัน	- การสร้างและส่งเสริมให้เกิด การทำงานบูรณาการและ ความร่วมมืออย่างเต็มที่
<b>ความรู้ด้านสารสนเทศ</b>		
- เข้าถึงและประเมินข้อมูล		
- ใช้และจัดการสารสนเทศ		
<b>การรู้เท่าทันสื่อ</b>		
- วิเคราะห์สื่อ		
- เข้าใจและสร้างสรรค์สื่อได้อย่าง เหมาะสม		
<b>ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร</b>		
- ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ	- การใช้ประโยชน์จากระบบดิจิทัล	- ทักษะดิจิทัล
<b>ความยืดหยุ่นและการปรับตัว</b>		
- ได้ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง	- ความสามารถในการปรับตัว	
- มีความยืดหยุ่น		
<b>ความคิดริเริ่มและนำตนเอง</b>		
- จัดการเป้าหมายและเวลา		
- ทำงานอย่างอิสระ		
- เป็นผู้เรียนรู้ผู้นำตนเอง	- การจัดการตนเอง	- การพัฒนาตนเองและผู้อื่นสร้าง การมีส่วนร่วมในองค์กร
<b>ทักษะทางสังคมและข้าม วัฒนธรรม</b>		
- มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมี ประสิทธิภาพ		
- ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในทีมที่ มีความหลากหลาย	- ความเข้าใจโลกและข้าม วัฒนธรรม	
<b>ผลิตภาพและความรับผิดชอบ</b>		

ฮาร์วาร์ด	ประเทศสิงคโปร์	ก.พ.
- จัดการโครงการ		
- ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์	- การมุ่งเน้นลูกค้า	
<b>ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบต่อ</b>		
<b>หน้าที่</b>		
- แนะนำและนำผู้อื่น	- การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม	- การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์
- รับผิดชอบต่อผู้อื่น	- การเรียนรู้อย่างมีทักษะ	
	- การพัฒนาคน	
		- การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์
		- การยึดมั่นในมาตรฐานจรรยาบรรณ ความเป็นมืออาชีพ

จากตาราง 2 สรุปได้ว่าสมรรถนะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ได้แก่

ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม 1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) สร้างนวัตกรรมให้เกิดประโยชน์

ด้านคิดอย่างมีวิจารณญาณและแก้ไขปัญหา 1) คิดวิเคราะห์และวิพากษ์ 2) คิดอย่างเป็นระบบ 3) ตัดสินใจ 4) แก้ไขปัญหา

ด้านการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน 1) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านความรู้ด้านสารสนเทศ 1) ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ 2) มีทักษะดิจิทัล

ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว 1) ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง

ด้านการนำตนเอง 1) เรียนรู้ นำตนเอง 2) สร้างการมีส่วนร่วม

ด้านภาวะผู้นำ 1) ผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์

### 1.7 วิธีการจัดระดับสมรรถนะ

รายละเอียดการจัดทำระดับสมรรถนะการทำงาน การกำหนดระดับทักษะทางสังคม ประยุกต์ใช้ Bloom's taxonomy (Bloom, Hastings, & Madaus, 1971) ซึ่งเป็นพฤติกรรมการเรียนรู้ประกอบด้วย (1) พุทธิพิสัย (Cognitive Domain) (2) จิตพิสัย (Affective Domain) และ (3) ทักษะพิสัย (Psychomotor Domain)





ภาพ 5 โครงสร้างทักษะประกอบ 3 ด้าน จาก Bloom's taxonomy

ที่มา: Bloom, B. S., Madaus, G. F., & Hastings, J. T., 1971

1 การจำแนกพฤติกรรมกรเรียนรู้ 3 ด้าน คือ

1.1 พุทธิพิสัย (Cognitive Domain) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากพฤติกรรมด้านสมองเป็นพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับสติปัญญา ความรู้ ความคิด ความเฉลียวฉลาด ความสามารถในการคิดเรื่องราวต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นความสามารถทางสติปัญญา

1.2 จิตพิสัย (Affective Domain) หมายถึง พฤติกรรมทางด้านจิตใจ เช่น ค่านิยม ความรู้สึก ความซาบซึ้ง ทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจและคุณธรรม พฤติกรรมด้านนี้อาจไม่เกิดขึ้นทันทีทันใด ดังนั้นการส่งข่าวสารที่สอดแทรกสิ่งที่ดึงดูดใจอยู่ตลอดเวลาโดยใช้รูปแบบการโฆษณาที่เหมาะสมจะทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไปในแนวทางที่พึงประสงค์ได้

1.3 ทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) คือ พฤติกรรมด้านกล้ามเนื้อประสาทซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว ความชำนาญ เป็นการแสดงออกมาได้โดยตรงโดยมีเวลาและคุณภาพของงานเป็นตัวชี้ระดับของทักษะพฤติกรรมด้านทักษะพิสัย

ตาราง 3 การจัดกลุ่มระดับ ความหมาย และคำกริยาระดับสมรรถนะด้านพุทธิพิสัย  
(Cognitive Domain) เป็นความรู้

ระดับ	ความหมาย	คำกริยาที่ใช้	ระดับ สมรรถนะ
ความรู้ (Knowledge)	ความสามารถในการจำความรู้ ต่างๆที่ได้เรียนรู้มา	นิยาม, จับคู่, เลือก, จำแนก, บอก คุณลักษณะ, บอกชื่อ, ให้แสดง รายชื่อ, บอกความสัมพันธ์, ฯลฯ	ระดับ 1
ความเข้าใจ (Comprehension)	ความสามารถในการแปลความ ขยายความ และเข้าใจในสิ่งที่ได้ เรียนรู้มา	แปลความหมาย, เปลี่ยนแปลงใหม่, แสดง, ยกตัวอย่าง, อธิบาย, อ้างอิง, แปลความหมาย, สรุป, บอก, รายงาน, บรรยาย, กำหนดขอบเขต, ฯลฯ	
การนำไปใช้ (Application)	ความสามารถในการใช้สิ่งที่ได้ เรียนรู้มาเป็นวัตถุประสงค์ก่อให้เกิด สิ่งใหม่	ประยุกต์ใช้, จัดกระทำใหม่, แก้ปัญหา, จัดกลุ่ม, นำไปใช้, เลือก, ทำโครงร่าง, ฝึกหัด, คำนวณ, ฯลฯ	ระดับ 2
การวิเคราะห์ (Analysis)	ความสามารถในการแยกความรู้ ออกเป็นส่วนแล้วทำความเข้าใจ ในแต่ละส่วนว่าสัมพันธ์คือ แตกต่างกันอย่างไร	จำแนก, จัดกลุ่ม, เปรียบเทียบ, สรุป ย่อ, บอกความแตกต่าง, อธิบาย, วิเคราะห์, แยกส่วน, ทดสอบ, สำรวจ, ตั้งคำถาม, ตรวจสอบ, อภิปราย, ฯลฯ	ระดับ 3
การสังเคราะห์ (Synthesis)	ความสามารถในการรวมความรู้ ต่าง ๆ หรือประสบการณ์ต่าง ๆ ให้เกิดเป็นสิ่งที่แปลกใหม่	การออกแบบ, วางแผน, การ แก้ปัญหา, การผลิต, การสร้างสูตร, ฯลฯ	ระดับ 4
การประเมินค่า (Evaluation)	ความสามารถในการตัดสิน คุณค่าอย่างมีเหตุมีผล	ตั้งราคา, ตัดสินคุณค่า, พิจารณา, สรุป, ประเมิน, ให้น้ำหนัก, กำหนด เกณฑ์, การเปรียบเทียบ, แก้ไข, ปรับปรุง, ให้คะแนน การออกแบบ การสร้างสรรค์	ระดับ 5

ตาราง 4 การจัดกลุ่มระดับ ความหมาย และคำกริยาระดับสมรรถนะด้านจิตพิสัย  
(Affective Domain) เป็นคุณลักษณะ

ระดับ	ความหมาย	คำกริยาที่ใช้	ระดับ สมรรถนะ
การรับรู้ (Receive)	มีความตั้งใจสนใจในสิ่งเร้า	การยอมรับ, เลือก, ถาม, ฟัง, ตั้งใจ, ฯลฯ	ระดับ 1
การตอบสนอง (Respond)	การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่จัด ขึ้น	การส่งเสริม, การบอก, สนับสนุน, อาสาสมัคร, เล่าเรื่อง, ช่วยเหลือ ฯลฯ	ระดับ 2
เห็นคุณค่า (Value)	เห็นคุณค่าในสิ่งที่กระทำ รู้สึก ซาบซึ้งยินดีและมีเจตคติที่ดีต่อสิ่ง นั้น	เลือก, แบ่งปัน, สนับสนุน, เห็นคุณค่า, ซาบซึ้ง, ร่วมสนุก, ฯลฯ	ระดับ 3
การจัดระบบ (Organize)	การเห็นความแตกต่างในคุณค่า, การแก้ไขความขัดแย้งของสิ่งที่ เกิดขึ้นกับสิ่งที่อยู่ภายใน, การ สร้างปรัชญาหรือเป้าหมาย ให้กับตนเอง	การป้องกัน, สรุปความ, ความสัมพันธ์, เรียงอันดับ, ทำให้เป็นระบบ ฯลฯ	ระดับ 4
บุคลิกภาพ (Characterize)	การทำให้เป็นคุณลักษณะหนึ่ง ของชีวิต	การจำแนก, การประพุดิติน, ความ สมบูรณ์, การปฏิบัติ, การตรวจสอบ ฯลฯ	ระดับ 5

ตาราง 5 การจัดกลุ่มระดับ ความหมาย และคำกริยาระดับสมรรถนะด้านทักษะพิสัย  
(Psychomotor Domain) เป็นทักษะ

ระดับ	ความหมาย	คำกริยาที่ใช้	ระดับ สมรรถนะ
การเลียนแบบ (Imitation)	สามารถที่จะสังเกตและทำตาม	การดู, การทำตาม, ฯลฯ	ระดับ 1
การลงมือปฏิบัติ (Manipulation)	เน้นทักษะที่สามารถทำได้	การจัดกระทำ, การปฏิบัติ ฯลฯ	ระดับ 2
ความถูกต้อง (Precision)	เน้นความถูกต้องในการแสดง พฤติกรรมและควบคุมและลด ความผิดพลาด	การปฏิบัติ, ทักษะที่ถูกต้อง, ฯลฯ	ระดับ 3
ความชัดเจนในการ ปฏิบัติ (Articulation)	เน้นถึงการเรียนรู้วิธีการถูกต้อง ตามขั้นตอนที่มี	การปฏิบัติตามขั้นตอนที่ถูกต้อง ฯลฯ	ระดับ 4
ความเป็นธรรมชาติ (Naturalization)	การแสดงพฤติกรรมเป็นประจำ เป็นอัตโนมัติ จนกลายเป็น ธรรมชาติ	การปฏิบัติจนเป็นนิสัย, การทำให้เป็น ลักษณะนิสัยส่วนตัว ฯลฯ	ระดับ 5

ที่มา: Bloom, B. S., Madaus, G. F., & Hastings, J. T., 1971

ขั้นตอนการยกร่างแบบสมรรถนะการทำงาน 1) กำหนดชื่อกลุ่มสมรรถนะ 2) อธิบาย  
คำจำกัดความสมรรถนะ 3) กำหนดคำสำคัญที่อยู่ในคำอธิบายคำจำกัดความสมรรถนะ 4) สร้าง  
ตารางระดับสมรรถนะ 1-5 ของแต่ละคำสำคัญ 5) กำหนดระดับของสมรรถนะในแต่ละคำสำคัญโดย  
การนำพฤติกรรมการเรียนรู้ของบลูม (Bloom's Taxonomy Revised) มาประยุกต์ใช้ ตัวอย่าง  
องค์ประกอบสมรรถนะด้านความรู้

**ระดับ 1**

Bloom's Taxonomy ระดับความสามารถ: ความรู้ ความเข้าใจ

คำกริยาที่ใช้อธิบายพฤติกรรม : บอกคุณลักษณะ บอกชื่อ อธิบาย บรรยาย

**ระดับ 2**

Bloom's Taxonomy ระดับความสามารถ: การนำไปใช้

คำกริยาที่ใช้อธิบายพฤติกรรม : แก้ปัญหา จัดกลุ่ม นำไปใช้ เลือก

**ระดับ 3**

Bloom's Taxonomy ระดับความสามารถ: การวิเคราะห์

คำกริยาที่ใช้อธิบายพฤติกรรม : วิเคราะห์ แยกส่วน ทดสอบ สืบรวจ ตั้งคำถาม ตรวจสอบ

**ระดับ 4**

Bloom's Taxonomy ระดับความสามารถ: การสังเคราะห์

คำกริยาที่ใช้อธิบายพฤติกรรม : การออกแบบ วางแผน การแก้ปัญหา

**ระดับ 5**

Bloom's Taxonomy ระดับความสามารถ: การประเมินค่า

คำกริยาที่ใช้อธิบายพฤติกรรม : พิจารณา สรุป ประเมิน ให้น้ำหนัก กำหนดเกณฑ์

6) เรียงระดับพฤติกรรมตามระดับความเข้มของพฤติกรรมจากน้อยไปหามากหรือ

ความสามารถที่ทำได้ในระดับง่ายไปจนถึงความสามารถที่ทำได้ในระดับสูง

ซึ่งได้แบบสมรรถนะที่เป็นชุดข้อมูลคำอธิบายประเภทและองค์ประกอบสมรรถนะ ประกอบด้วย ชื่อสมรรถนะ คำจำกัดความ ระดับสมรรถนะซึ่งเป็นรายละเอียดคำอธิบายในแต่ละระดับของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานโดยแบ่งเป็นระดับ 1 ถึงระดับ 5

## ตาราง 6 ตัวอย่างแบบสมรรถนะ

ชื่อสมรรถนะ .....				
คำจำกัดความ.....				
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

## 2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแบบไฮบริด

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานแบบไฮบริด

ไฮบริด (Hybrid) โดยสรุปเป็นการผสมผสานการทำงานของสองระบบ หรือประกอบขึ้นจากหลายส่วน/สิ่งที่เกิดจากการผสมขึ้นมา เช่น Hybrid Computer หรือคอมพิวเตอร์ลูกผสม หมายถึงคอมพิวเตอร์ที่มีลักษณะของอะนาล็อกคอมพิวเตอร์ (Analog Computer) และดิจิทัลคอมพิวเตอร์ (Digital Computer) ผสมกัน คือมีอุปกรณ์เชื่อมต่อที่สามารถแปลงข้อมูลทั้งสองประเภทนั้นได้หรือแม้แต่การทำงานก็ยังมีการทำงานแบบใหม่ ที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและการเกิดวิกฤตการณ์โรคระบาด การทำงานแบบใหม่นี้เรียกว่าการทำงานแบบไฮบริด การทำงานแบบไฮบริดนี้จะช่วยให้ลดความเสี่ยงของโรคระบาด Covid – 19 ซึ่ง 77% ของคนที่ทำงานแบบไฮบริดบอกว่ารูปแบบการทำงานนี้ช่วยทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานรวมถึงลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการเดินทาง (Konauma, 2022) ซึ่งมีบริษัทชั้นนำของโลกที่เริ่มนำแนวคิดการทำงานแบบไฮบริดมาใช้กับองค์กร เช่น

Microsoft ให้พนักงานทำงานจากที่บ้าน 50% ของเวลาทำงานทั้งหมด นอกจากนี้ถ้าพนักงาน Microsoft ได้รับความยินยอมจากผู้จัดการก็สามารถทำงานจากที่บ้านได้มากขึ้นอีกด้วย โดยพนักงานกว่า 70% ให้การตอบรับนโยบายการทำงานแบบไฮบริด (Hybrid working) นี้เป็นอย่างดี อีกทั้งบริษัทยังให้ความสำคัญกับพนักงานที่ทำงานจากที่บ้านมากขึ้นเพื่อช่วยให้พวกเขาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขกับการทำงานด้วย

Amazon ปรับการทำงานแบบไฮบริดตามทีมและเฉพาะบุคคล โมเดลของ Amazon นั้นค่อนข้างยืดหยุ่นดูตามความเหมาะสม โดยบริษัทมีนโยบายให้พนักงานทำงานในออฟฟิศ 3 วันต่อสัปดาห์ อย่างไรก็ตามรูปแบบการทำงานนั้นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามวิจารณ์ของหัวหน้าทีม อาจจะประชุมแบบเจอตัวหรือทำงานจากที่บ้านก็ได้ขึ้นกับงานและจะปรับให้เข้ากับลูกน้องแต่ละคน

Google มีโมเดลการทำงานแบบ 3/2 วันต่อสัปดาห์ คือให้พนักงานทำงานที่ออฟฟิศแค่ 3 วันต่อสัปดาห์และทำงานที่ไหนก็ได้อีก 2 วัน โดย Sundar Pichai CEO ของ Alphabet และ Google กล่าวว่าอนาคตการทำงานของ Google จะมีความยืดหยุ่นทั้งสถานที่และเวลาทำงาน ในขณะที่เดียวกันพนักงานก็สามารถใช้พื้นที่ของบริษัทในการทำงานแก้ปัญหาๆ ได้ด้วย เป็นต้น (Konauma, 2022)

ผลสำรวจจาก Mckinsey & Company บริษัทให้คำปรึกษาด้านการจัดการ ระบุว่าพนักงานต้องการความยืดหยุ่นด้านเวลาทำงานมากกว่าความยืดหยุ่นด้านสถานที่เพราะแนวโน้มการทำงานที่เน้นการทำงานร่วมกันพูดคุยสื่อสารกันโดยพนักงานแต่ละคนสามารถกำหนดเวลาในการทำงานตอบโต้กับเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้าได้ทำให้พนักงานแต่ละคนทำหน้าที่ของตัวเองได้อย่างอิสระ แต่ยังคงคุณภาพของงานและส่งงานตรงตามเวลาที่กำหนดให้ได้ซึ่งจะช่วยให้พนักงานทำงานได้ตามกำหนดเวลาจากทุกที่ในโลกและผลักดันการเพิ่มขึ้นของการทำงานแบบใหม่ในอนาคต (Thansettakij, 2567)

## 2.2 ความหมายเกี่ยวกับการทำงานแบบไฮบริด

Hybrid Working คือ รูปแบบการทำงานที่พนักงานสามารถเลือกทำงานได้จากทั้งจากออฟฟิศ บ้าน Satellite Office หรือจากที่ไหนก็ได้ (Remote Working) แทนที่การทำงานจะอยู่ในออฟฟิศเพียงแห่งเดียวเหมือนเมื่อก่อน เพื่อให้อิสระกับพนักงานได้มีทางเลือกในการทำงานมากขึ้น และเกิด Productivity สูงที่สุดภายใต้ นโยบาย Flexible Working Policy (โค เดรค, 2563)

Hybrid working คือ รูปแบบการทำงานที่ให้พนักงานทำงานในออฟฟิศสลับกับการทำงานจากที่บ้านหรือจากที่ไหนก็ได้ (Remote working) แทนที่การทำงานในออฟฟิศทุกวันเพียงอย่างเดียว และไม่ใช่แค่สถานที่เท่านั้นแต่ยังรวมถึงเลือกเวลาทำงานได้เองอีกด้วย (Konauma, 2022)

รูปแบบการทำงานแบบไฮบริดพนักงานจะได้รับอิสระในการทำงานมากกว่าการทำงานรูปแบบเดิม เช่น การเข้าออฟฟิศแค่ 3 วันต่อสัปดาห์อีก 2 วันที่เหลือสามารถทำงานจากที่บ้านหรือจากที่ไหนก็ได้ที่คิดว่าสามารถทำงานได้ดีที่สุดหรือมีการกำหนดวันที่แน่นอนในการเข้าออฟฟิศเพื่อมาประชุมและมีวันที่พนักงานสามารถเลือกทำงานที่ไหนก็ได้หากงานนั้นสามารถทำได้เองเพียงคนเดียว โดยการจะเข้าออฟฟิศจะเน้นงานที่ต้องการการทำงานร่วมกันมากกว่า (ธนาครไทยพาณิชย์, 2565)

### 2.3 ความสำคัญของการทำงานแบบไฮบริด

ความสำคัญของการทำงานแบบไฮบริด (1) การทำงานแบบไฮบริดได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นจากการเกิดโรคระบาด COVID-19 เมื่อต้องเว้นระยะห่างทางสังคมแต่องค์กรต้องดำเนินกิจการต่อไป การทำงานแบบไฮบริดจึงเป็นทางเลือกและความยืดหยุ่นขององค์กรในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์โรคระบาด (2) บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะในรูปแบบที่แตกต่างจากการทำงานที่สถานที่ทำงานมากยิ่งขึ้น ทั้งทักษะการทำงานแบบทางไกลนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มขึ้น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการตัดสินใจแก้ไขปัญหา ทักษะการบริหารจัดสรรเวลา (3) เกิดรูปแบบการประเมินผลการทำงานแบบใหม่โดยมุ่งเน้นประสิทธิผลของการทำงานมากยิ่งขึ้น (4) ความสุขในการทำงานเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมองเห็นความต้องการที่แท้จริงของพนักงานระหว่างการทำงานในที่ทำงานและการทำงานทางไกลซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและผลผลิตที่องค์กรจะได้รับ (5) เกิดความคุ้มค่าในการบริหารจัดการพื้นที่ การใช้สถานที่ และค่าใช้จ่ายในการทำงาน (Onetoall, 2565)

การทำงานแบบ Hybrid นั้นจะช่วยให้องค์กรได้ประโยชน์มากมาย ในหลากหลายมิติทั้งในด้านของธุรกิจและตัวของพนักงาน ได้แก่ (1) Employee Flexibility พนักงานมีอิสระและพึงพอใจในการทำงานเนื่องจากสามารถเลือกสถานที่และเวลาที่เหมาะกับการทำงานได้ (2) Attract New Talent ดึงดูดพนักงานรุ่นใหม่ที่มีความสามารถเนื่องจากลักษณะรูปแบบการทำงานสอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงานของคนรุ่นใหม่ที่รักอิสระและชอบในเทคโนโลยี (3) Flexible Workplace องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบสถานที่ทำงานได้มากยิ่งขึ้นเพื่อส่งเสริมการทำงานในรูปแบบ Hybrid และ Productivity ในการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น (4) Pandemic Prevention มีส่วนช่วยป้องกันการแพร่กระจายของ COVID-19 โรคระบาด และช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในอนาคตหากเกิดโรคระบาดใหม่ขึ้น (5) Maximize ROI Cost Saving สามารถลดค่าเช่าพื้นที่ของสำนักงานลงได้ เนื่องจากในอนาคตพื้นที่ในสำนักงานใหญ่นั้นจะมีขนาดเล็กลง (โค เดรค, 2563)

การทำงานแบบไฮบริดมีประโยชน์ต่อองค์กรในหลายด้านทั้ง (1) ความพึงพอใจในการทำงาน จากการศึกษา International Insights Study ของ Workplace พบว่า 62% ของพนักงานกล่าวว่า ตนรู้สึกมีผลิตภาพในการทำงานมากขึ้นนับตั้งแต่เกิดการแพร่ระบาดของ COVID-19 ในขณะที่พนักงาน 60% มีความสุขกับสมดุลระหว่างการทำงานกับการใช้ชีวิตโดยเฉพาะพนักงานที่มีบุตรหลาน (2) ผลิตภาพเพิ่มขึ้นเนื่องจากพนักงานทำงานโดยไม่มีสิ่งรบกวน (3) ค่าใช้จ่ายในสถานที่ทำงานลดลง (4)



พนักงานมีความสามารถเพิ่มขึ้นทั้งทักษะการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยี (5) ลดความเสี่ยงเรื่องปัญหาสุขภาพความปลอดภัย (Workplace, 2021)

## 2.4 สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด

eLearning Industry (2022) ได้สรุป 5 ทักษะที่สำคัญในการทำงานแบบไฮบริดให้ประสบความสำเร็จเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรทำงานในสิ่งแวดล้อมแบบใหม่ ๆ ดังนี้

1) เทคโนโลยีและกระบวนการ คือทักษะในการเตรียมความพร้อมในการใช้เครื่องมือผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงการทำงานใหม่ การทำงานแบบไฮบริดที่กำลังเกิดขึ้นในหลายบริษัท รวมทั้งทักษะการสื่อสาร การส่งต่องาน การจัดการเวลา

2) ความปลอดภัยทางออนไลน์ เมื่อแนวโน้มการทำงานผ่านทางออนไลน์มีเพิ่มมากขึ้น ความเสี่ยงทางด้านข้อมูลสารสนเทศทางออนไลน์ก็เพิ่มมากขึ้นตาม ทักษะด้านความปลอดภัยจากการถูกโจมตีเข้ามายังอุปกรณ์เครือข่ายจากบุคคลอื่นที่ไม่ได้รับอนุญาตจึงจำเป็นต่อการทำงานในอนาคต

3) การสื่อสาร ทักษะการสื่อสารเป็นเรื่องที่ทำหายอย่างมากในการทำงานแบบไฮบริด โดยเฉพาะช่วงที่ทำงานทางไกลเพราะจะเกิดช่องว่างทางข้อมูล ช่องว่างทางเวลาในการสื่อสารมีความเสี่ยงในการสื่อสารที่ผิดพลาดและข้อมูลที่ได้รับล่าช้า

4) การสร้างทีม ทักษะการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อความสำเร็จองค์กรยิ่งต้องทำงานทางไกลทีมยิ่งต้องมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับวิธีการแสดงตน แสดงความคิดเห็น ให้ความร่วมมือกันทั้งทางออนไลน์และออฟไลน์อย่างเหมาะสมจะช่วยให้ทีมขององค์กรมีความแข็งแกร่ง

5) ภาวะผู้นำ มุ่งเน้นทักษะเทคนิคภาวะผู้นำในสถานการณ์การทำงานแบบไฮบริดผู้นำต้องรู้วิธีเข้าถึงและรับผิดชอบต่อหน้าที่ การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้น การแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นหรือเหตุการณ์ที่ไม่เป็นไปตามคาดหวัง

ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Mckinsey&Company (2022) บริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชั้นนำระดับโลกได้จำแนกทักษะพื้นฐาน 3 ทักษะที่สามารถช่วยให้พนักงานทำงานแบบไฮบริดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1) ความสามารถทางปัญญา การมีความสามารถเรียนรู้ในระดับสูงหมายถึงการเพิ่มมูลค่าที่เหนือกว่าสิ่งที่สามารถทำได้ด้วยระบบอัตโนมัติหรือเครื่องจักรกล ดังนั้นการคิดอย่างมีวิจารณญาณ การคิดอย่างเป็นระบบ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่กำลังพัฒนาเป็นกุญแจสำคัญให้บรรลุเป้าหมายของงาน ตัวอย่างความสามารถทางปัญญา ได้แก่ การแก้ปัญหา

เชิงโครงสร้าง การบริหารจัดการเวลา การจัดลำดับความสำคัญ การคิดอย่างรวดเร็ว การแปลความรู้สู่บริบทต่าง ๆ

2) ทักษะดิจิทัล หมายถึงความสามารถระบุ ประเมินและสื่อสารแนวคิดผ่านรูปแบบช่องทางดิจิทัลต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความรู้ด้านดิจิทัล การทำงานร่วมกับดิจิทัล ความคิดเชิงคำนวณ ความรู้ด้านข้อมูล การใช้เทคโนโลยี

3) ความเป็นผู้นำในตนเอง คือการฝึกความเข้าใจบทบาท สร้างแรงบันดาลใจและชี้นำตนเองอย่างมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง

### 3. สถานการณ์ ทิศทาง แนวโน้มการพัฒนาประเทศและทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

#### 3.1 นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาประเทศ

##### 3.1.1 เป้าหมายการพัฒนายั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

การพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้กรอบสหประชาชาติ ค.ศ. 2030 ภายใต้กรอบนโยบายและแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาในระดับประเทศ เป้าหมายทั้ง 17 เป้าหมาย มีดังนี้ (ศูนย์วิจัยและสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนายั่งยืน SDG MOVE, 2022)

เป้าหมายที่ 1 : ขจัดความยากจนทุกรูปแบบในทุกพื้นที่

เป้าหมายที่ 2 : ยุติความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหารและยกระดับโภชนาการและส่งเสริมเกษตรกรรมที่ยั่งยืน

เป้าหมายที่ 3 : สร้างหลักประกันว่าคนมีชีวิตที่มีสุขภาพดีและส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีสำหรับทุกคนในทุกวัย

เป้าหมายที่ 4 : สร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมและเท่าเทียม และสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต

เป้าหมายที่ 5 : บรรลุความเท่าเทียมระหว่างเพศ และเสริมอำนาจให้แก่สตรีและเด็กหญิง

เป้าหมายที่ 6 : สร้างหลักประกันว่าจะมีการจัดให้มีน้ำและสุขอนามัยสำหรับทุกคนและมีการบริหารจัดการที่ยั่งยืนคน

เป้าหมายที่ 7 : สร้างหลักประกันให้ทุกคนสามารถเข้าถึงพลังงานสมัยใหม่ที่ยั่งยืนในราคาที่ย่อมเยา

เป้าหมายที่ 8 : ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่มีผลผลิตภาพ และการมีงานที่เหมาะสมสำหรับทุกคน

เป้าหมายที่ 9 : สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความทนทาน ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม

เป้าหมายที่ 10 : ลดความไม่เสมอภาคภายในประเทศและระหว่างประเทศ

เป้าหมายที่ 11 : ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความครอบคลุม ปลอดภัย มีภูมิคุ้มกันและยั่งยืน

เป้าหมายที่ 12 : สร้างหลักประกันให้มีรูปแบบการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน

เป้าหมายที่ 13 : ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และผลกระทบที่เกิดขึ้น

เป้าหมายที่ 14 : อนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากมหาสมุทร ทะเล และทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

เป้าหมายที่ 15 : ปกป้อง ฟื้นฟู และสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน จัดการป่าไม้อย่างยั่งยืนต่อสู่การกลายสภาพเป็นทะเลทราย หยุดการเสื่อมโทรมของที่ดินและพื้นสภาพดิน และหยุดยั้งการสูญเสียมลพิษทางชีวภาพ

เป้าหมายที่ 16 : ส่งเสริมสังคมที่สงบสุขและครอบคลุมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ให้ทุกคนเข้าถึงความยุติธรรม และสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพ รับผิดชอบ และครอบคลุมในทุกระดับ

เป้าหมายที่ 17 : เสริมความเข้มแข็งให้แก่กลไกการดำเนินงานและฟื้นฟูหุ้นส่วนความร่วมมือระดับโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

สหประชาชาติ (2564) แบ่งเป้าหมาย 17 ข้อ ออกเป็น 5 กลุ่ม (เรียกว่า 5 Ps) ประกอบด้วย

People (มิติด้านสังคม): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 1 ถึง เป้าหมายที่ 5

Prosperity (มิติด้านเศรษฐกิจ): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 7 ถึง เป้าหมายที่ 11

Planet (มิติด้านสิ่งแวดล้อม): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 6 เป้าหมายที่ 12 ถึง เป้าหมายที่ 15

Peace (มิติด้านสันติภาพและสถาบัน): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 16

Partnership (มิติด้านหุ้นส่วนการพัฒนา): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 17

### 3.1.2 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580)

คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติได้ดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 –2580) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาประเทศในระยะ 20 ปี โดยกำหนดวิสัยทัศน์

เป้าหมายและยุทธศาสตร์ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562)

### วิสัยทัศน์

“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

โดยมี ยุทธศาสตร์ชาติ มี 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือประเทศไทยมั่นคงประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกရာช อธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ให้ความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาคม สังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้าน และมิตรประเทศ ทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติ ด้านอื่น ๆ ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด

2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่

1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลายรวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจ และสังคมโลกสมัยใหม่

2) “ปรับปรุงปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่างๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต

3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการพัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึง ปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับ

ยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนใน เวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทย มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ตีรอบด้านและมีสุขภาพที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มีธรรมาภิบาล อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษ และภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต สู่การเป็น คนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง

4. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญที่ให้ความสำคัญการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชน ท้องถิ่น มาร่วมขับเคลื่อน โดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชน ในการร่วมคิดร่วมทำ เพื่อส่วนรวม การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบต่อสู่กลไกบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่น การเสริมสร้าง ความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการตนเอง และการเตรียมความพร้อมของประชากรไทยทั้งในมิติ สุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเองและทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้นานที่สุด โดยรัฐให้หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

5. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งมิติด้าน สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมาภิบาล และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกัน ทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้โดยเป็นการดำเนินการ บนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะผ่านทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

6. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันมีขีดสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวมมีความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยม ความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่งคั่ง และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็นมีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนาโดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม



ภาพ 6 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562

### 3.1.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ได้กำหนดทิศทาง การพัฒนาบนพื้นฐานของหลักการแนวคิดที่สำคัญ ได้แก่ (1) ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (2) แนวคิด Resilience (3) เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ (SDGs) และ (4) โมเดลเศรษฐกิจ BCG (Bio-Circular-Green Economy) เพื่อมุ่งสู่วัตถุประสงค์หลักของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 คือการ “พลิกโฉม” ประเทศไทย สู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” โดยมีเป้าหมายหลัก 5 ประการกับการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2030 เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และเพื่อการพัฒนาในระดับประเทศประเทศไทย (พ.ศ. 2561 –2580) (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2565)

1. มิติภาคผลิตและบริการ หมายถึง การใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ควบคู่ไปกับการลดผลกระทบในทางลบต่อสิ่งแวดล้อม ได้แก่ (1) เกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง (2) การท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน (3) ฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก (4) การแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง (5) ประตุการคาการลงทุนและโลจิสติกส์ (6) ศูนย์กลางดิจิทัลและอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ

2. มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม หมายถึงการทำให้ทุกคนมีความเท่าเทียมในโอกาสที่จะยกระดับพัฒนาสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมของตน และในการมีส่วนร่วมและได้ประโยชน์จากการเติบโตทางเศรษฐกิจโดยเสมอภาค รวมถึงการเข้าถึงบริการสาธารณะที่มีคุณภาพ อันเป็นการลดความเหลื่อมล้ำและเน้นความครอบคลุมถึงประชากรที่มีความเสี่ยงจากการ “ถูกทิ้งไว้ข้างหลัง” สังคมทุกภาคส่วนควรมีวิถีชีวิตและกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เกื้อหนุน ได้แก่ (7) SMEs ที่เข้มแข็ง ศักยภาพสูง แข่งขันได้ (8) พื้นที่และเมืองอัจฉริยะ (9) ความยากจนข้ามรุ่นที่ลดลงและความคุ้มครองทางสังคม

3. มิติความยั่งยืนของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ความยั่งยืนของระบบนิเวศ และสภาพภูมิอากาศรวมถึงการปกป้องคุ้มครองผู้คนจากภัยพิบัติและใช้ชีวิตที่ปราศจากมลภาวะไม่ว่าจะมาจากแหล่งใดหรืออยู่ในรูปแบบใด คือ (10) เศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ (11) การลดความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

4. มิติปัจจัยการผลิตด้านการผลิตในประเทศไทยขึ้นอยู่กับพัฒนากำลังคนที่มีสมรรถนะสูงเป็นกลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ระบบการศึกษา การพัฒนาทักษะ และการขยาย

กำลังแรงงานไปสู่ภาคส่วนที่มีมูลค่าสูงขึ้น) และกลไกการบริหารสาธารณะ (อาทิ ระเบียบ กฎหมาย ระบบงบประมาณ โครงสร้างพื้นฐาน บริการสาธารณะ) คือ (12) กำลังคนที่มีสมรรถนะสูง (13) ภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพตอบโจทย์ประชาชน



## ภาพ 7 พลิกโฉมประเทศไทยสู่สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน

ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2565

### 3.2 วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และการส่งเสริมและพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเป็นแผนหลักที่กำหนดทิศทางการพัฒนาทางด้านดิจิทัลของประเทศไทยในระยะ 20 ปี ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560 ร่างนโยบายและแผนระดับชาติฯ ฉบับปรับปรุง ซึ่งได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม พ.ศ. 2565 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือ “ปฏิรูปประเทศไทยสู่ดิจิทัลไทยแลนด์” กำหนดเป้าหมายหลัก 4 เป้าหมาย (สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) ได้แก่



เป้าหมายที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันก้าวทันเวทีโลกด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการผลิต การบริการ

เป้าหมายที่ 2 สร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียมด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

เป้าหมายที่ 3 พัฒนาทุนมนุษย์สู่ยุคดิจิทัล ด้วยการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกกลุ่มมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล

เป้าหมายที่ 4 ปฏิรูปกระบวนการทัศน์การทำงานและการให้บริการของภาครัฐ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูล เพื่อให้การปฏิบัติงานโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แต่เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตั้งนั้นในการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมจึงกำหนดภูมิทัศน์ดิจิทัลหรือทิศทางการพัฒนาและเป้าหมายออกเป็น 4 ระยะ

ระยะที่ 1 (1 ปี 6 เดือน) Digital Foundation ประเทศไทยลงทุนและสร้างฐานรากในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

ระยะที่ 2 (5 ปี) Digital Thailand Inclusion ทุกภาคส่วนของประเทศไทยมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลตามแนวประชารัฐ

ระยะที่ 3 (10 ปี) Full Transformation ประเทศไทยก้าวสู่การเป็น “ดิจิทัลไทยแลนด์” ที่ขับเคลื่อนและใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพ

ระยะที่ 4 (10 - 20 ปี) Global Digital Leadership ประเทศไทยอยู่ในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้วสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและคุณค่าทางสังคมอย่างยั่งยืน ดังภาพ



ภาพ 8 ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทยในระยะเวลา 20 ปี

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562

โดยในแต่ละระยะเวลาการพัฒนาพิจารณาออกเป็น 6 มิติ คือ 1) มิติด้านโครงสร้างพื้นฐาน 2) มิติด้านเศรษฐกิจ 3) มิติด้านสังคม 4) มิติด้านภาครัฐ 5) มิติด้านทุนมนุษย์ และ 6) มิติด้านความเชื่อมั่น

ในมิติด้านทุนมนุษย์ ระยะที่ 1 (1 ปี 6 เดือน) มุ่งเน้นพัฒนากำลังคนในประเทศได้รับการเสริมสร้างทักษะด้านดิจิทัลที่มีมาตรฐานสากลและเป็นที่ยอมรับในตลาดแรงงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ครอบคลุมทั้งบุคลากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Specialist) และกำลังคนทั่วไปที่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Competent Workforce)

ระยะที่ 2 (5 ปี) มุ่งเน้นให้ประเทศไทยปรับเปลี่ยนโครงสร้างกำลังคนทางด้านดิจิทัลเพื่อเร่งสร้างและพัฒนากำลังคนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลที่รูปแบบการจ้างงานและวัฒนธรรมการทำงานเปลี่ยนแปลงไปจากการที่เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเทคโนโลยีที่ไร้พรมแดนและเอื้อให้ธุรกิจจากทั่วโลกสามารถทำงานผ่านระบบอินเทอร์เน็ตได้อย่างสะดวกนำมาซึ่งการสร้างสรรคนวัตกรรมทางธุรกิจใหม่ซึ่งประเทศไทยจะมีผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศด้านดิจิทัลเข้ามาทำงานในประเทศมากขึ้น

ระยะที่ 3 (10 ปี) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างกำลังคนทางด้านดิจิทัลเป็นงานต่อเนื่องระยะยาวที่จะเห็นผลในช่วง 10 - 20 ปี หากมีการเตรียมความพร้อมอย่างเหมาะสม ประเทศไทยจะสามารถสร้างงานที่มีคุณค่าสูง ด้วยการพัฒนาทักษะของกำลังคนทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับสูง (Advanced Digital Skill) เพื่อให้สามารถผลิตกำลังคนทางด้านดิจิทัลที่เพียงพอสอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจและสังคมภายในประเทศในระยะนี้ทักษะและวิชาชีพที่มุ่งตอบสนองการทำงานรูปแบบใหม่จะเป็นที่ต้องการมากขึ้นโดยเฉพาะกำลังคนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายของการประยุกต์ใช้ระบบอัตโนมัติและอุปกรณ์อัจฉริยะประเทศไทยจะมีระบบนิเวศของการทำงานรูปแบบใหม่ที่อาศัยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Workplace Ecology) เป็นแกนกลางสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้กับระบบเศรษฐกิจและสังคมโดยไม่ยึดติดกับสถานที่และเวลา (Mobility Workplace) มีการใช้ประโยชน์ร่วมกันในรูปแบบของระบบเศรษฐกิจและสังคมแห่งการแบ่งปัน (Sharing Economy) รวมถึงมีกำลังคนรุ่นใหม่ที่มีทักษะดิจิทัลระดับสูงและเป็นทักษะเฉพาะด้านที่ผสมผสานองค์ความรู้อันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล

ระยะที่ 4 (10-20 ปี) ด้วยการเตรียมความพร้อมในการสร้างกำลังคนและการจ้างงานรูปแบบใหม่ ๆ ในระยะก่อนหน้าประเทศไทยจะมีความพร้อมและเป็นหนึ่งในศูนย์กลางด้านกำลังคนดิจิทัลของภูมิภาคอาเซียนขณะเดียวกันด้วยการเคลื่อนย้ายบุคลากรที่เป็นไปอย่างง่ายดายมากขึ้นกำลังคนด้านดิจิทัลที่ทำงานในประเทศไทยจะมีความหลากหลายโดยมีผู้เชี่ยวชาญและกำลังคนจากต่างประเทศด้านดิจิทัลเข้ามาทำงานในประเทศไทยมากขึ้นผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัลของประเทศไทยทำงานให้กับบริษัทที่ตั้งอยู่ต่างประเทศมากขึ้น

เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาดิจิทัลของประเทศไทยตามวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนาตามภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย 4 ระยะ 6 มิติ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ 6 ยุทธศาสตร์ได้แก่

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ดึงภาพ



ภาพ 9 6 ยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562

ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5 มีการกำหนดแผนงานระยะยาว ในช่วงปี พ.ศ. 2566 – 2580 มีเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และมาตรการ ได้แก่

- 1) ส่งเสริมให้คนทำงานทุกสายอาชีพใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
- 2) ดึงดูดผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัลจากต่างประเทศให้เข้ามาทำงานในประเทศ
- 3) เตรียมความพร้อมให้ประชาชนทั่วไปมีความรู้และทักษะดิจิทัลอย่างเท่าเทียม เพื่อให้มีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพรองรับการทำงานในตลาดแรงงาน
- 4) สร้างผู้นำการพัฒนาดิจิทัลและสนับสนุนทุนวิจัยด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูง

**ยุทธศาสตร์ที่ ๕: พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล**  
นโยบายและแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)

**เป้าประสงค์**  
(พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)

1. กำลังคนทุกสาขามีความรู้และทักษะด้านดิจิทัลที่สามารถนำมาใช้ในการประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. กำลังคนในวิชาชีพด้านดิจิทัลมีคุณภาพและปริมาณเพียงพอต่อความต้องการของตลาด

3. ประเทศไทยสามารถดึงดูดกำลังคนดิจิทัลจากต่างชาติเข้ามารองรับความต้องการของตลาดแรงงานในยุคดิจิทัล

**ตัวชี้วัด**

1. อันดับการประเมินวัดศักยภาพ World Digital Competitiveness ของ IMD ในด้าน Knowledge อยู่ใน 30 อันดับแรกของโลก

2. สัดส่วนแรงงานที่มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สำหรับการทำงาน และทักษะระดับสูงในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพิ่มขึ้นอย่างน้อย ร้อยละ 6 ต่อปี

3. อันดับความก้าวหน้าเชิงด้านทรัพยากรมนุษย์ของโลก (World Talent Ranking) ของ IMD อยู่ใน 35 อันดับแรกของโลก

**นโยบายและแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล**

มาตรการที่ ๑	มาตรการที่ ๒	มาตรการที่ ๓	มาตรการที่ ๔
การส่งเสริมให้ประชาชนมีทักษะทางดิจิทัลในการประกอบอาชีพ	การส่งเสริมให้เกิดการรับรองทักษะทางดิจิทัล	การสนับสนุนให้เกิดกำลังคนศักยภาพสูงและเชี่ยวชาญด้านดิจิทัล	การสนับสนุนให้เกิดผู้นำการเปลี่ยนผ่านด้านดิจิทัล
Digital Platform สำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเอง	แพลตฟอร์มการเรียนรู้/ชุดความรู้ทักษะดิจิทัลขั้นกลางและขั้นสูง (ทั้ง Hard Skill และ Soft Skill)	ผลิตทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะสูงและเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	เสริมสร้างทักษะและกรอบความคิดภาวะความเป็นผู้นำในยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารของภาครัฐ และภาคเอกชน
พัฒนาธุรกิจ Digitalized Enterprise	Digital Certification	วิจัยพัฒนานวัตกรรมเกิดมูลค่าทางอุตสาหกรรมดิจิทัล	พัฒนามาตรฐานองค์กรดิจิทัล (Cyber Security)
พัฒนาสื่อ/เนื้อหาเรียนรู้ทักษะดิจิทัล	มาตรฐานการประเมินและรับรองความรู้ด้านดิจิทัลตามสาขาแรงงาน	วิจัยพัฒนานวัตกรรมเกิดมูลค่าทางอุตสาหกรรมดิจิทัล	พัฒนาหลักสูตรเยาวชนรุ่นใหม่ให้ มีทักษะพร้อมต่อยุคเป็นผู้นำพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล
พลเมืองดิจิทัลเชิงระบบ (Digital Ecosystem enable) ในลำดับชีวิตอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม	Digitalized Community) เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Digital Cafe, Learning Space/ Co-Working Space)	ยกระดับตลาดแรงงานด้านดิจิทัลไทยสู่สากล	
พัฒนาทักษะดิจิทัล สำหรับบุคลากรทางการศึกษาและบุคลากรรัฐ			

ภาพ 10 ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562

สำหรับระบบนิเวศการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 5 กำหนดให้มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้กำกับดูแล ผู้สนับสนุนแหล่งทุน ผู้ส่งเสริมสนับสนุน ผู้ให้บริการ และผู้รับบริการ ทั้งนี้ สดช. อยู่ใน 3 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) ผู้กำหนดนโยบาย (Policy Maker) ทำหน้าที่ กำหนดนโยบายด้านกำลังคนดิจิทัล
- 2) ผู้กำกับดูแล (Regulator) ทำหน้าที่ กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ และรับรองหลักสูตร
- 3) ผู้สนับสนุนแหล่งทุน (Funder) ทำหน้าที่สนับสนุนงบประมาณ ส่งเสริมการวิจัย

และพัฒนา



ภาพ 11 ระบบนิเวศการขับเคลื่อนของยุทธศาสตร์ที่ 5

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562

### 3.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายมหาวิทยาลัย

วิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยเพื่อสังคมของผู้ประกอบการ (กองแผนงาน, 2567)

พันธกิจ

#### 1) การผลิตบัณฑิต

สร้างนิสิต ให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพเป็นประชากรโลก (World Citizen) สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและโลก ทำงานในสถานที่ใดในโลกได้ มีประสบการณ์ในวัฒนธรรมหลากหลาย มีความเข้าใจในระบอบประชาธิปไตยที่ถูกต้อง และมีวิจรรณญาณในการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ อย่างถูกต้อง

#### 2) การวิจัย

สร้างงานวิจัยชั้นแนวหน้าที่มีความหลากหลายตามศักยภาพของนักวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อภูมิภาคและประเทศ โดยเน้นที่กลไก University Enterprise Collaboration (UEC)

และ International Linkage เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของประเทศและสังคมได้อย่างเป็นรูปธรรม

### 3) การบริการวิชาการ

ให้การบริการวิชาการเป็นกลไกหนึ่งของ Social Engagement และเป็นทางหนึ่งในการพัฒนาการเรียนการสอนที่นิสิตได้รับประสบการณ์จากการทำงานในโครงการจริงในลักษณะ Work Integrated Learning

### 4) การทำนุศิลปะและวัฒนธรรม

ให้การทำนุศิลปะและวัฒนธรรมเป็นกลไกหนึ่งในการ Integrate ศาสตร์ระหว่าง Social Science, Science Technology และ Health Science เพื่อสร้างฐานข้อมูลองค์ความรู้ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น และต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

### 5) การบริหารจัดการองค์กร

ปรับระบบบริหารจัดการองค์กร โดย Digital Transformation เพื่อให้มีความคล่องตัว ลดความซ้ำซ้อน ลดความเสี่ยงการทำผิดระเบียบ สร้าง Successor พัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนให้รองรับ ระบบ Digital และนานาชาติ

โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดเป้าหมายมุ่งสู่มหาวิทยาลัยแบบ Frontier Research โดยเน้นความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและนานาชาติที่จะส่งผลให้สังคมมีความก้าวหน้า และเสริมสร้างความมั่นคงของเศรษฐกิจพื้นที่

กำหนดอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 5 ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอนทำการวิจัยให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมซึ่งเป็นหลักสำคัญในการกำหนดพันธกิจและมาตรา 8 ภายใต้วัตถุประสงค์มาตรา 5 มหาวิทยาลัยจะรับสถาบันการศึกษาชั้นสูงหรือสถาบันวิจัยอื่นเข้าสมทบในมหาวิทยาลัยก็ได้และมีอำนาจให้ปริญญา อนุปริญญา หรือประกาศนียบัตรชั้นหนึ่งชั้นใดแก่ผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันสมทบนั้นได้การรับเข้าสมทบหรือยกเลิกการสมทบซึ่งสถาบันการศึกษาชั้นสูงหรือสถาบันวิจัยให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย และให้ทำเป็นประกาศกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมการควบคุมสถาบันการศึกษาชั้นสูงหรือสถาบันวิจัยที่เข้าสมทบในมหาวิทยาลัยเป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยกำหนดยุทธศาสตร์ พ.ศ.2566-2570 ไว้ 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 Quality Entrepreneurship Oriented Education

ยุทธศาสตร์ที่ 2 Global and Frontier Research

ยุทธศาสตร์ที่ 3 Knowledge Transfer for Engagement Society

ยุทธศาสตร์ที่ 4 Cultural Ecosystem Service

ยุทธศาสตร์ที่ 5 Sustainability Organization

เป้าประสงค์หลัก : กำกับการทำงานอย่างเป็นระบบ ยั่งยืนมีประสิทธิภาพ โดยมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวก

STG5: SO9: Digital Transformations

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์

1) ยกกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของมหาวิทยาลัยให้มีความทันสมัยที่มีมาตรฐาน (IT Infrastructure)

2) ระบบการจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศครอบคลุมการใช้งานครบทุกด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

STG5: SO10: Modern HR Management

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์

1) ปรับระบบสวัสดิการของมหาวิทยาลัยให้เกิดความหลากหลายมากขึ้น โดยให้มีสวัสดิการหลักและสวัสดิการทางเลือก

2) นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสื่อออนไลน์มาช่วยในการเป็นเครื่องมือบริหารจัดการ

3) ปรับปรุงกระบวนการทำงานการบริหารงานบุคคลใหม่ พร้อมทั้งส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบปฏิบัติการใหม่ ที่รวดเร็วและคล่องตัว

บริบทเชิงกลยุทธ์ตามพันธกิจ

1) ด้านการผลิตบัณฑิต

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA) บุคลากรมีศักยภาพสูง ครอบคลุมครบทุกสาขาวิชาและมีความสามารถสร้างระบบการเรียนการสอนที่ผู้เรียนและผู้สอนสามารถเรียนรู้โดยใช้เครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ ที่ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลาสถานที่และสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ใหม่ที่หลากหลายของอุดมศึกษา (Synchronization Learning Platforms) ตอบความต้องการของประเทศ



ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges : SC) มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับกระบวนการพัฒนาหลักสูตรและวางระบบการจัดการศึกษาที่ตอบโจทย์ความต้องการของตลาดแรงงานและเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลายไม่มีขีดจำกัดเพื่อผลิตบัณฑิตผู้เรียนทุกช่วงวัยที่สามารถเข้าถึงการเรียนรู้ทักษะใหม่ในการทำงานเพิ่มขึ้น (Upskill, Reskill, New Skill) เพื่อเตรียมประชากรวัยทำงานสู่ศตวรรษที่ 21

โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities : SOp) บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีองค์ความรู้เพื่อสร้างและพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน Reskill, Upskill, New Skill ที่มีทักษะตรงตามความต้องการของผู้เรียนทุกช่วงวัย และภาคอุตสาหกรรม ให้มีทักษะความสามารถที่มีมาตรฐานสากล

## 2) ด้านการวิจัย

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA) มีนักวิจัยที่มีศักยภาพมีชื่อเสียงในระดับโลกและมีสถานวิจัยความเป็นเลิศรองรับทิศทางการวิจัยของประเทศ

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges : SC) สร้างมูลค่าเพิ่มจากผลงานวิจัยเดิมและการสร้างงานวิจัยนวัตกรรมที่ต่อเนื่องและสอดคล้องกับ 13 หมุดหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) และการยกระดับงานวิจัยให้เป็นที่ยอมรับมีความร่วมมือกับต่างประเทศและถูกนำไปใช้ประโยชน์ในระดับประเทศ

โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities : SOp) การกำหนดทิศทางการวิจัยให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตที่ยั่งยืน

## 3) ด้านการบริการวิชาการ

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA) มีเครือข่ายและความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ท้องถิ่น ภาครัฐเอกชนในการส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาในพื้นที่เพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ พร้อมนำนวัตกรรมขับเคลื่อนเศรษฐกิจไปสร้างมูลค่าให้กับชุมชนและสังคม

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges : SC) การนำองค์ความรู้บูรณาการร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเพื่อยกระดับชุมชนและสังคม

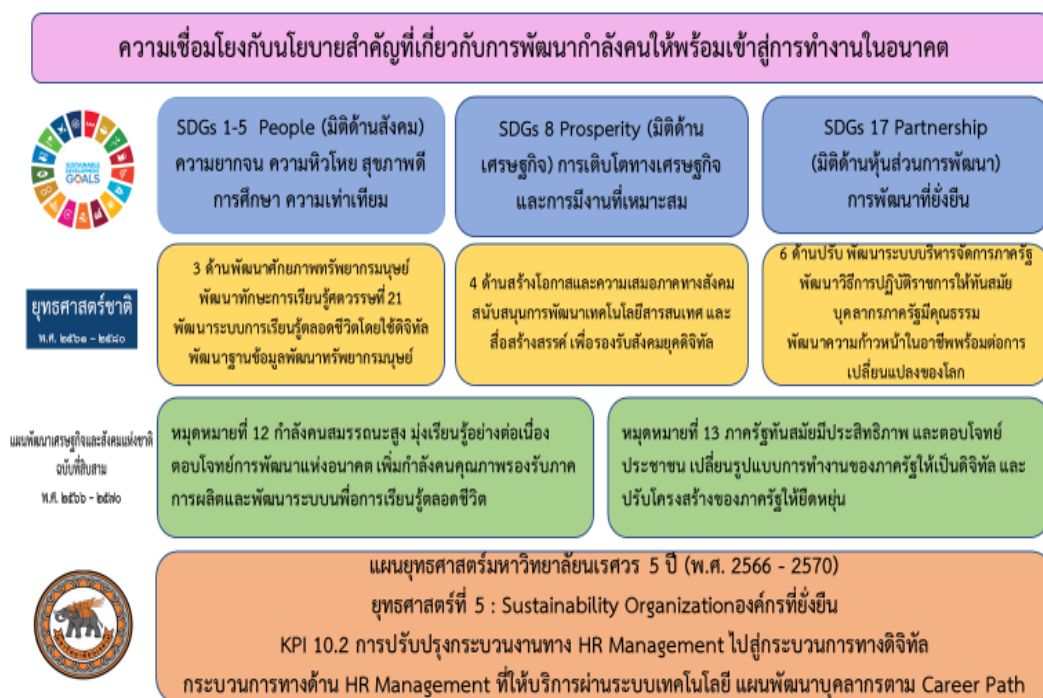
โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities : SOp) การบูรณาการความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการจัดทำโครงการพัฒนาเชิงพื้นที่ตามยุทธศาสตร์จังหวัดและกลุ่มจังหวัด

## 4) ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA) มีเครือข่ายความร่วมมือที่ดีกับภาครัฐ เอกชนและชุมชนท้องถิ่นเพื่อบูรณาการด้านการพัฒนาศิลปะและวัฒนธรรมสู่นวัตกรรม เพื่อสร้างเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges : SC) การยกระดับศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาด้วยการนำองค์ความรู้บูรณาการร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนไปทำการวิจัยต่อยอดเกิดนวัตกรรมให้เกิดผลิตภัณฑ์ทางศิลปะและวัฒนธรรม (Art and Cultural Products) เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคและประเทศ

โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities : SOp) การบูรณาการความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากด้วยการยกระดับผลิตภัณฑ์ทางศิลปะและวัฒนธรรม (Art and Cultural Products) เพื่อเกิด Soft Power ชุมชนสู่ระดับนานาชาติ



ภาพ 12 ความเชื่อมโยงกับนโยบายสำคัญที่เกี่ยวกับการพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่การทำงานในอนาคต

### 3.4 นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับโลก ระดับประเทศ

สมาคมการจัดการภาครัฐระหว่างประเทศเพื่อทรัพยากรมนุษย์ (International Public Management Association for Human Resources) ได้กำหนดกรอบที่จะสร้างให้ทรัพยากร

มนุษย์ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จผ่านความรู้และการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4 มุมมองสำคัญ ได้แก่ ความเฉียบแหลมทางธุรกิจ (Business Acumen) นวัตกรรม (Innovation) การวางแผนทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Orientation) และ ความเสมอภาค (Equity) นอกจากนี้มุมมองสำคัญทั้ง 4 ทรัพยากรมนุษย์ยังถูกกำหนดจุดเน้น 5 ด้าน ได้แก่ ความเป็นผู้นำ (Leadership) วัฒนธรรม (Culture) ความสามารถพิเศษ (Talent) การสื่อสาร (Communication) และ เทคโนโลยี (Technology) โดยในด้านความสามารถพิเศษมีกลยุทธ์การจัดการสำคัญที่จะช่วยพัฒนากำลังคนในอนาคต ดังนี้ การวางแผนอาชีพ (Career Planning), การจัดการสมรรถนะ (Competency Management), การพัฒนาศักยภาพสูง (High Potential Development), การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development), การจัดการผลงาน (Performance Management), การพัฒนาความเป็นผู้นำ (Leadership Development), การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning), การรับเข้า (Recruitment), การพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development) และการเก็บรักษา (Retention) (International Public Management Association for Human Resources, 2020)

เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของความร่วมมือทางเศรษฐกิจในเอเชียแปซิฟิก (APEC) คือการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของทุกคนและสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืนครอบคลุมในภูมิภาค คณะทำงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งเน้นประเด็นต่าง ๆ ตั้งแต่การศึกษา การเสริมสร้างศักยภาพแรงงานและการคุ้มครองทางสังคมโดยมีพันธกิจคือการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ และทักษะเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เข้มแข็งและส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืนมี 3 วัตถุประสงค์หลักคือ (1) พัฒนาคความรู้และทักษะในศตวรรษที่ 21 สำหรับทุกคน (2) บูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเศรษฐกิจโลก (3) ติดตามมิติทางสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ (Asia-Pacific Economic Cooperation, 2022)

ปี 2565 – 2569 สหประชาชาติและรัฐบาลไทยได้เห็นชอบและลงนามร่วมกันในกรอบความร่วมมือว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน (United Nations Sustainable Development Cooperation Framework – UNSDCF) โดยมุ่งเน้นการขับเคลื่อนเพื่อสร้างความยั่งยืนสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศโดยกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาทางสังคมที่ผู้คนได้ประโยชน์จากการพัฒนาอย่างทั่วถึง โดยอาศัยการสร้างความรู้ เข้มแข็งเชิงสถาบัน ภาวศึความร่วมมือ และการเสริมพลังประชาชน ซึ่งจะเน้นเรื่องการปรับปรุงการเข้าถึงบริการสาธารณะของประชาชนให้มีคุณภาพและตอบสนองต่อความต้องการ ยกกระดับคุณภาพ

การศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต พัฒนาทักษะและการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์ดิจิทัลของประชาชน (สหประชาชาติ ประเทศไทย, 2564)

ประเทศไทยได้กำหนดนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแผนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580 ไว้ในประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาพที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะรับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยสถ์อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติมีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษ และภาษาที่สาม อนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตสู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูงเป็นนวัตกรรม นวัตกรรม ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง (ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580, 2561)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ 2563 – 2565 เพื่อให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามนโยบาย แผนและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องโดยเป็นกรอบแนวทางให้บุคลากรภาครัฐใช้ในการบริหารจัดการการเรียนรู้และพัฒนาตนเองและให้หน่วยงานและผู้บริหารภาครัฐใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้มีกรอบความคิด (Mindsets) และทักษะ (Skillsets) ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโลกและบริบทประเทศในปัจจุบันและอนาคตโดยได้กำหนดประเด็นและแนวทางการดำเนินการไว้ 3 ประเด็น ดังนี้ (1) ประเด็นการพัฒนาที่ 1 ระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (2) ประเด็นการพัฒนาที่ 2 พัฒนารอบทักษะ (Skillsets) การทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนาระบบราชการในอนาคต (3) ประเด็นการพัฒนาที่ 3 ปลุกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองการมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรม ประยุกต์หลักสากลอย่างเหมาะสมและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2563)

World Economic Forum (WEF) ที่คาดการณ์ว่าในอีก 5 ปีข้างหน้า (2021-2025) จะมีความสอดคล้องกับผลการศึกษา Future of Jobs Report 2023 Insight Report May 2023

ดำเนินการโดยสภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum, 2023) ได้ดำเนินการศึกษาโปรไฟล์ทักษะ (Skill Profiles) เพื่อจัดอันดับทักษะใหม่ที่เป็นต่อความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจ 8 ทักษะหลัก และ 26 ทักษะย่อย โดยพิจารณาการจัดอันดับจากกลุ่มตัวแปร 4 ตัวแปร ได้แก่

1. แนวโน้มห้าปี (Five-year Trend) ศึกษาสัดส่วนของชั่วโมงการเรียนรู้ที่ใช้ในการติดตามข้อมูลรับรองในแต่ละทักษะ 3 ระดับ ใน Global Skills Taxonomy บนแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ของ Coursera ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2017 ถึง 2022

2. ความสำคัญของทักษะ (Skill Importance) สัดส่วนของบริษัทที่ทำการสำรวจทักษะเฉพาะที่เป็นบทบาทหลักที่มั่นคง

3. การวิวัฒนาการของทักษะ (Skill Evolution) การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของการใช้ทักษะ สำหรับบทบาทหลักที่มีแนวโน้มที่มั่นคงในองค์กร

4. การมุ่งเน้นทักษะใหม่ (Reskilling Focus) สัดส่วนของบริษัทที่ทักษะเฉพาะมีความสำคัญในโปรแกรมการยกระดับทักษะและการเพิ่มทักษะในอีกห้าปีข้างหน้า

การประชุมสัมมนาเพื่อเผยแพร่ผลการศึกษาของโครงการศึกษาและพัฒนาทักษะทางสังคม (Soft Skills) และทักษะดิจิทัล (Digital Skills) เพื่อรองรับการพัฒนาแห่งอนาคต ภายใต้กรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ อ้างอิงจาก World Economic Forum (2023) ได้จัดทำรายงาน Future of Jobs Report 2023 Insight Report May 2023 แนวโน้มทักษะทางสังคมในอนาคตเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

#### 1) ทักษะทางปัญญา

- 1.1 การคิดวิเคราะห์
- 1.2 การคิดสร้างสรรค์
- 1.3 การคิดเชิงระบบ
- 1.4 การอ่าน การเขียนและคณิตศาสตร์
- 1.5 การสื่อสารได้หลายภาษา

#### 2) ทักษะการมีส่วนร่วม

- 2.1 แนวทางการบริการและการบริการลูกค้า
- 2.2 การตลาดและสื่อ

#### 3) จริยธรรม

- 3.1 การดูแลสิ่งแวดล้อม

### 3.2 ความเป็นพลเมืองโลก

#### 4) ทักษะการจัดการ

##### 4.1 ควบคุมคุณภาพ

##### 4.2 การจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถ

##### 4.3 การจัดการทรัพยากรและการปฏิบัติการ

#### 5) ความสามารถทางกายภาพ

##### 5.1 ความคล่องแคล่ว ความอดทนและความแม่นยำ

##### 5.2 ไหวพริบ ปฏิภาณ

#### 6) การรับรู้ความสามารถของตนเอง

##### 6.1 ความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และการปรับตัว

##### 6.2 แรงจูงใจและความตระหนักในตนเอง

##### 6.3 การอยากรู้ อยากเห็นและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

##### 6.4 ความน่าเชื่อถือและความใส่ใจในรายละเอียด

#### 7) การทำงานร่วมกับผู้อื่น

##### 7.1 การเอาใจใส่และการฟังอย่างกระตือรือร้น

##### 7.2 ภาวะผู้นำ และอิทธิพลทางสังคม

##### 7.3 การสอนและการเป็นที่เลี้ยงสอนงาน

### 3.5 ตัวอย่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างประเทศดำเนินการ

ประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่มีจำนวนประชากรน้อย กำลังคนจึงเป็นทรัพยากรหลักและสำคัญของประเทศ สิงคโปร์จึงจำเป็นต้องมีนโยบายเพื่อพัฒนากำลังคนและดึงดูดแรงงานจากต่างประเทศ กำลังคนที่มีไม่มากจึงต้องออกนโยบายเจริญพันธุ์เพื่อเพิ่มจำนวนประชากร รัฐบาลพยายาม Work - Life Integration เป็นการหลอมรวมงานกับชีวิต การทำงานสามารถทำงานที่บ้านได้พร้อมกับการมีครอบครัว สิงคโปร์จึงลงทุนเพื่อการศึกษาและการฝึกอบรมทักษะของประชากรเพื่อยกระดับคุณภาพให้เป็นแรงงานที่มีทักษะสูง (จงจิตต์ ฤทธิรงค์ และ รศรินทร์ เกรย์, 2562) ปลายปี 2019 รัฐบาลสิงคโปร์ได้ทบทวนทักษะหลักที่สำคัญใหม่สำหรับประชากรแบ่งเป็น 3 กลุ่ม 16 ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน ได้แก่ กลุ่ม 1 การคิดอย่างมีวิจารณญาณ กลุ่ม 2 การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น กลุ่ม 3 การจัดการด้วยตนเอง เพื่อให้ทันกับเศรษฐกิจในอนาคตรวมถึงเน้น Soft Skills ที่เพิ่มขึ้นซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในอนาคตในยุคดิจิทัล (SkillsFuture Singapore, 2022)

การพัฒนาคนของประเทศจีนเกิดจากการปรับตัวและปฏิรูปการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด จีนตั้งเป้าในการสร้างชาติเพื่อเป็นผู้นำนวัตกรรมโลกด้านปัญญาประดิษฐ์ภายในปี 2030 การพัฒนาศักยภาพของคนจึงเป็นปัจจัยหลักที่จีนให้ความสำคัญเครื่องมือที่ทำให้บรรลุเป้าหมายคือการปฏิรูปการศึกษา จีนรู้ดีว่าการศึกษาก่อนวัยเรียนมีความสำคัญมากเป็นพื้นฐานการพัฒนาคุณภาพของเด็กจึงเน้นทักษะการใช้ชีวิตมากกว่าเน้นวิชาการ เมื่อเข้าสู่ระดับประถมศึกษาที่เน้นการใช้ Education Technology ที่มาพร้อมกับความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ทางการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาหลักสูตรปัจจุบันยังเน้นความยืดหยุ่นปรับให้ทันกระแสโลก เช่น Coding การเงิน การลงทุน โดยเฉพาะทักษะที่จำเป็นสำหรับโลกยุคปัจจุบัน ในระดับอุดมศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการเกือบสุดท้ายของการสร้างคน ระดับนี้มุ่งไปที่การสร้างความรู้ใหม่ผ่านการทดลองและวิจัยทางวิทยาศาสตร์ ผลลัพธ์จากกระบวนการสร้างคนผ่านการศึกษาในแบบของจีนทำให้ทุกวันนี้คนจีนรุ่นใหม่กลายเป็นคนเก่งพร้อมแข่งขันกับความเปลี่ยนแปลงเรียนรู้เท่าทันเทคโนโลยีเพื่อนำไปสู่ประเทศที่มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน (Posttoday, 2019)

### 3.6 แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

บุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราว เป็นบุคคลที่เป็นปัจจัยสำคัญส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้หน่วยงาน องค์กร สามารถแก้ปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถ วางแผนการปฏิบัติงานในอนาคตได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพราะบทบาทหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนเป็นการทำตามขอบเขตลักษณะหน้าที่ของโครงสร้างงานที่รับผิดชอบหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์กรและพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง (สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2548) มีแนวทางการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนแต่ละมหาวิทยาลัยดังนี้

มหาวิทยาลัยมีนโยบายในการจัดทำระบบการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Proactive Individual Development Plan) ผ่านระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตของมหาวิทยาลัย (Lifelong Education) เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกกลุ่มโดยจัดทำทักษะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับบุคลากร (General Competency) ที่บุคลากรทุกคนต้องได้รับการพัฒนา อีกทั้งดำเนินการจัดทำสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) และกำหนดกรอบมาตรฐานวิชาชีพให้สอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยผ่าน (1) กลยุทธ์ Transform Learning Platforms / Models ที่ตอบสนองทักษะแห่งอนาคต รองรับคนทุกช่วงวัยและการพัฒนาที่ยั่งยืน (2) กลยุทธ์การสร้างระบบการบริหารจัดการที่มุ่งสู่ Performance Excellence (3) กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2563)

มหาวิทยาลัยตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นกรอบทิศทาง การบริหารและพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนให้มีสมรรถนะและทักษะในการปฏิบัติงานตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดีสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์และตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยโดยมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนตามกลยุทธ์คือการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อและเข้ารับการอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะในการทำงาน (คณะกรรมการจัดทำแผนและติดตามผลแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564)

มหาวิทยาลัยมีนโยบายให้การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีคุณสมบัติ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานและองค์กรผ่านแผนพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรสายปฏิบัติการแบ่งตามกลุ่มเป้าหมาย (1) พนักงานใหม่ อายุงาน 1-2 ปี พัฒนาด้าน Core Value / Organization Culture (2) พนักงานสายปฏิบัติการฯ (ทั่วไป) พัฒนาด้าน Basic Skills (3) หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างานระดับต้น พัฒนาด้าน Basic Skills & Self Development (4) เลขาธิการผู้บริหาร/เลขาธิการสำนักวิชา พัฒนาด้าน Basic Skills & Self Development (ส่วนการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, 2564)

มหาวิทยาลัยมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ผลักดันให้ภารกิจต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยสำเร็จลุล่วงได้ตามวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ยังเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนสามารถรองรับและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ โดยมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ เสริมสร้างสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน ผ่านการประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน (กองการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2564)

มหาวิทยาลัยได้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบภายใต้แนวคิดการพัฒนาตามแนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรทั้งสายวิชาการและ



สายสนับสนุนวิชาการและเน้นการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมประกอบด้วย การวิเคราะห์หน้าที่ ความรับผิดชอบคุณลักษณะสำหรับตำแหน่งของกลุ่มเป้าหมาย พัฒนาสมรรถนะหลัก โดยมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนดังนี้ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (2) การบริการที่ดี (3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ(5) การทำงานเป็นทีม มหาวิทยาลัยมีการเตรียมความพร้อมก่อนการปฏิบัติหน้าที่คือ การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ และจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายงาน พัฒนาเครือข่ายการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายใน มหาวิทยาลัย (คณะกรรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2564)

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชนกฤต อึ้งน้อย (2562) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิธีการดำเนินการแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน 1) ศึกษาสมรรถนะและแนวการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ โดยแบบประเมิน กลุ่มตัวอย่างครูใหม่ 312 คน ครูพี่เลี้ยง 279 คน และผู้อำนวยการโรงเรียน 286 คน 2) สร้างและตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 8 คน 3) ประเมินรูปแบบโดยผู้อำนวยการโรงเรียน 291 คน ผลวิจัยพบว่าสมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 มี 15 สมรรถนะ จำแนกเป็น 3 กลุ่มสมรรถนะ 1) กลุ่มสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะการทำงานเป็นทีม สมรรถนะการพัฒนาตนเอง สมรรถนะด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู 2) กลุ่มสมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ สมรรถนะการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน สมรรถนะด้านภาวะผู้นำครู สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ 3) กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ สมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม สมรรถนะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยี สมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ไขปัญหา สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ สมรรถนะด้านความรู้ โดยรู้แบบการพัฒนาแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล มีกระบวนการพัฒนา 5 ขั้นตอน 1) ประเมินความต้องการที่จำเป็น 2) วัตถุประสงค์การพัฒนา 3) วิธีการพัฒนา 4) แนวทางการดำเนินการพัฒนา 5) ประเมินผลการพัฒนา ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการนำรูปแบบไปใช้มีความเป็นไปได้และมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด

ลดาวลัย รุ่งเรือง และ ชวน ภาวังกุล (2563) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จังหวัดนครปฐม โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จังหวัดนครปฐม จำนวน 313 คน โดยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและจำแนกรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาตนเอง 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการทำงานเป็นทีม และ 4) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

อภิเดช เล้าโสภากิรมย์ (2563) ได้ค้นหาสมรรถนะประจำตำแหน่งและพฤติกรรมบ่งชี้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งนักพัฒนาสังคมของกรุงเทพมหานครและเพื่อเปรียบเทียบระดับความคาดหวังและระดับความเป็นจริงของสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน สมรรถนะประจำตำแหน่ง ของนักพัฒนาสังคมของกรุงเทพมหานคร โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่มคือ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาสังคม รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาสังคม และนักพัฒนาสังคมที่ผลงานดีเด่น มีกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม คือนักพัฒนาสังคมของกรุงเทพมหานคร จำนวน 118 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัยที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญ โดยมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ Paired-Sample, T Test ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะประจำตำแหน่งของนักพัฒนาสังคมกรุงเทพมหานคร ได้แก่ 1) ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบและกฎหมายในการปฏิบัติงาน 3) ความรู้เกี่ยวกับหลักการพัฒนาหรือบริหารชุมชน 4) การทำงานเป็นทีม 5) การสื่อสาร 6) การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า 7) ภาวะผู้นำ 8) การควบคุมอารมณ์ 9) การปรับตัวต่อสถานการณ์ สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน สมรรถนะประจำตำแหน่ง ในปัจจุบัน แตกต่างกับค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน สมรรถนะประจำตำแหน่งตามความคาดหวังของนักพัฒนาสังคมของกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บังอร เบ็ญจาธิกุล (2564) ได้ศึกษาไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน : มาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต โดยศึกษาจากเอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ สอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางขององค์การภาครัฐและ

เอกชน จำนวน 20 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน ประกอบด้วย 1) การจัดระเบียบในการทำงาน 2) สถานที่ทำงานที่เหมาะสม 3) เทคโนโลยีเครื่องมือที่ทันสมัย 4) สุขภาพจิตในการทำงาน 5) การปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 6) แรงจูงใจในการทำงาน และ 7) การเพิ่มผลงานและขีดความสามารถ ในส่วนปัญหาและอุปสรรคของไฮบริด (Hybrid) ในการทำงานแบบผสมผสาน พบว่า 1) การทำงานแบบผสมผสานไม่เหมาะสมกับลักษณะงานบางตำแหน่ง 2) ปัญหาการสร้างสมดุลให้ชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance) 3) ปัญหาเรื่องเทคโนโลยี อุปกรณ์ และการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่ไม่มีประสิทธิภาพ 4) ปัญหาสุขภาพจิตในการทำงาน และ 5) ปัญหาวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนแปลงเพราะการทำงานต่างสถานที่

ฉันทนา ปาปิตถา และคณะ (2564) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของสมรรถนะดิจิทัลครูอาชีวศึกษาเพื่อรองรับนโยบายประเทศไทย 4.0 โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยกลุ่มตัวอย่างครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจำนวน 690 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะดิจิทัลครูอาชีวศึกษาประกอบด้วย 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 ทักษะพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ด้าน 1) ด้านอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ระบบปฏิบัติการ การจัดเก็บข้อมูล การสำรองข้อมูล การใช้งานอุปกรณ์เคลื่อนที่ และการใช้งานคลาวด์คอมพิวเตอร์ 2) ด้านการใช้งานเว็บเบราว์เซอร์เพื่อการใช้งานอินเทอร์เน็ต การสืบค้นข้อมูล การใช้งานอีเมล (ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์) การใช้งานปฏิทินอิเล็กทรอนิกส์ การใช้งานสื่อสังคมออนไลน์ การใช้งานโปรแกรมการสื่อสาร และการทำธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ 3) ด้านการใช้อินเทอร์เน็ต การป้องกันภัยคุกคาม การป้องกันมัลแวร์ การใช้อินเทอร์เน็ตอย่างปลอดภัย และการใช้อินเทอร์เน็ตอย่างถูกต้อง ระดับที่ 2 ทักษะขั้นต้นสำหรับการทำงาน ประกอบด้วย 3 ด้าน 1) ด้านการใช้งานโปรแกรมประมวลผลคำ พิมพ์เอกสาร 2) ด้านการใช้งานโปรแกรมตารางคำนวณ 3) ด้านการใช้งานโปรแกรมการนำเสนอ ระดับที่ 3 ทักษะประยุกต์สำหรับการทำงาน ประกอบด้วย 3 ด้าน 1) ด้านการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ การใช้พื้นที่แบ่งปันข้อมูลออนไลน์ การใช้งานโปรแกรมแบ่งปันหน้าจอ และการใช้งานโปรแกรมประชุมทางไกลผ่านจอภาพ 2) ด้านการใช้งานโปรแกรมสร้างเว็บไซต์เพื่อการทำงาน การใช้โปรแกรมตกแต่งภาพ การใช้โปรแกรมจัดการทำงานของหน้าจอ และการใช้โปรแกรมตัดต่อสื่อภาพเคลื่อนไหว 3) ด้านภัยคุกคามด้านความมั่นคงปลอดภัย การปฏิบัติตามหลักเพื่อรักษาความปลอดภัย การปฏิบัติตามหลักการใช้งานเว็บเบราว์เซอร์อย่างปลอดภัยและกำหนดรูปแบบการพิสูจน์ตัวตน

ปิยฉัตร คนชม (2564) ได้ศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางสังคมของนักเรียนโรงเรียนขยายโอกาสผลการศึกษาพบว่า มี 12 ประเด็นสมรรถนะทางสังคม แบ่งได้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับตนเอง ประกอบด้วยสมรรถนะ 1) ความรู้เท่าทันด้านสุขภาพ 2) การจัดการอารมณ์และความเครียด 3) การเรียนรู้แบบนำตนเอง 4) การคิดวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณและแก้ไขปัญหา 5) การเสริมทักษะอาชีพการใช้จ่ายและการออม 6) การรู้เท่าทันสื่อสารสนเทศและใช้งานอย่างสร้างสรรค์ ระดับระหว่างบุคคล ประกอบด้วยสมรรถนะ 1) การปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกของครอบครัว 2) การสื่อสารและความสัมพันธ์กับเพื่อน ระดับชุมชน/สังคม ประกอบด้วยสมรรถนะ 1) ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ 2) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์ 3) การอยู่ร่วมกับผู้อื่นมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ และ 4) การเป็นพลเมืองที่ดี แบบสมรรถนะทางสังคมของนักเรียนโรงเรียนขยายโอกาส มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ชื่อสมรรถนะ 2) นิยามสมรรถนะ 3) องค์ประกอบสมรรถนะ 4) กิจกรรมพัฒนาสมรรถนะ และ 5) การประเมินผลแบบ มี 2 มิติคือประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด

สุวรรณ โชติการ และคณะ (2564) ได้การวิเคราะห์โครงสร้างสมรรถนะหลักด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยทักษิณ ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างสมรรถนะหลักด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยทักษิณ ประกอบด้วยด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านเจตคติ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า สัดส่วนร้อยละของน้ำหนักมากที่สุดคือด้านทักษะร้อยละ 60 รองลงมาคือด้านความรู้ร้อยละ 30 และน้อยที่สุดคือด้านเจตคตร้อยละ 10 สมรรถนะด้านความรู้ประกอบด้วย 1) ความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 2) กฎหมายและลิขสิทธิ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 3) ความปลอดภัยการใช้งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4) สิทธิเสรีภาพและความรับผิดชอบการติดต่อสื่อสาร 5) ความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 6) การใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีสุขภาวะ 7) เทคโนโลยีคลาวด์ สมรรถนะด้านทักษะประกอบด้วย 8) การใช้งานตารางคำนวณ (Excel) 9) การจัดการด้านเอกสาร (Word Processor) 10) การนำเสนอข้อมูล (PowerPoint) 11) การใช้งานเครื่องคอมพิวเตอร์ 12) การสื่อสารดิจิทัล 13) การใช้งานและการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต 14) การใช้งานเทคโนโลยีคลาวด์ สมรรถนะด้าน

เจตคติประกอบด้วย 15) จริยธรรมการใช้งานอินเทอร์เน็ต 16) เจตคติที่ดีต่อการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และ 17) ตระหนักถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

กลานรงค์ แสนพะเยาว์ และคณะ (2565) ได้ศึกษาทักษะที่จำเป็นของคนทำงานภาครัฐในโลกอนาคตโดยใช้วิธีศึกษาเอกสารได้ทักษะที่จำเป็นจำนวน 7 ทักษะมาพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ได้แก่ 1) ทักษะด้านสังคม 2) ทักษะด้านอารมณ์ 3) ทักษะด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) ทักษะด้านดิจิทัล 5) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ 6) ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และ 7) ทักษะด้านคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งทักษะดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นต่อหน่วยงานภาครัฐอันจะนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างเหมาะสมทันต่อสถานการณ์ สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับความรู้ความเข้าใจความชำนาญที่มีต่อทักษะที่จำเป็นของบุคลากรภาครัฐตั้งแต่ปฏิบัติงานไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

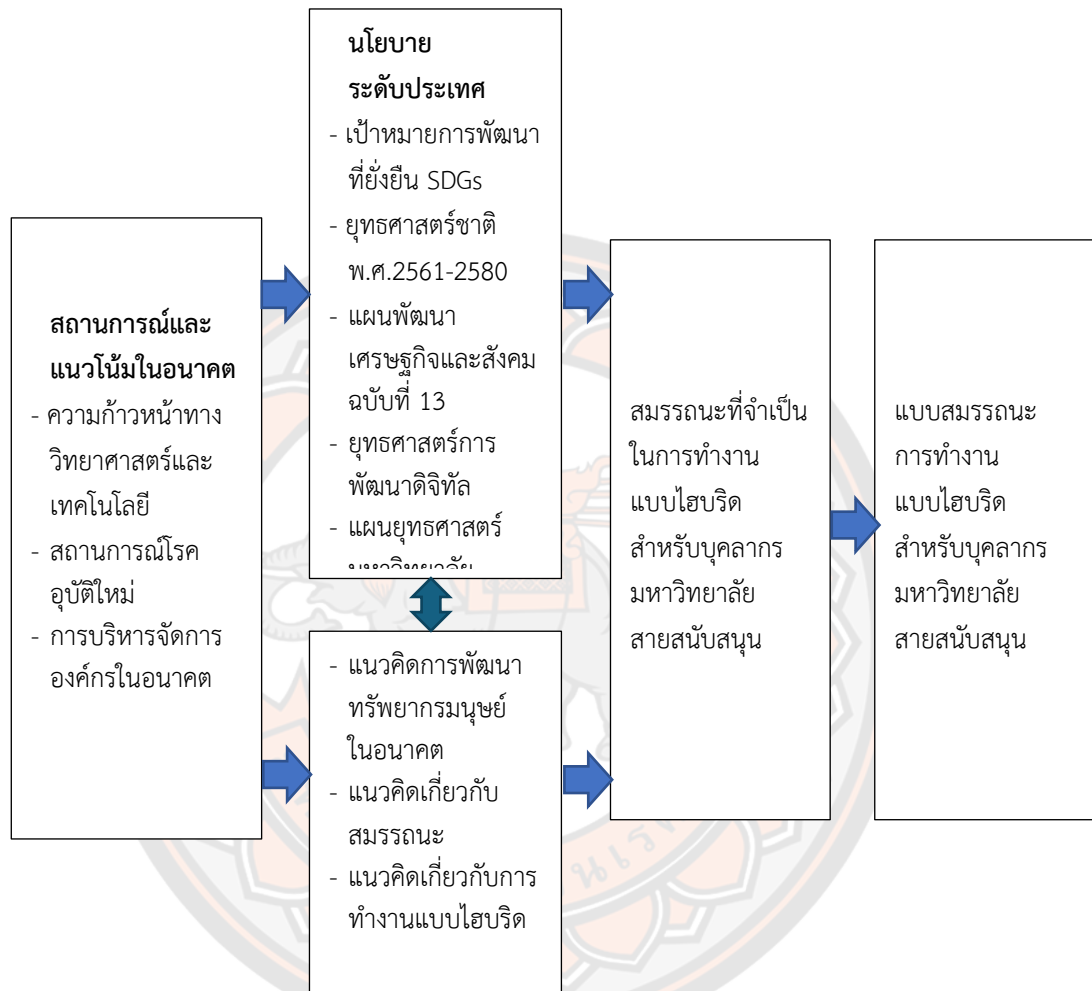
วิบูลาศ เจริญชัย และคณะ (2565) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูงโดยใช้แนวทางของทฤษฎีระบบมาเป็นตัวนำในการสังเคราะห์พบว่าองค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูงประกอบด้วย มิติปัจจัยนำเข้า ได้แก่ 1) มีภาวะผู้นำ 2) มีพันธกิจที่ชัดเจน 3) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ผลลัพธ์และมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ 4) มีกระจายอำนาจให้บุคลากรหลัก 5) ปรับปรุงโครงสร้างกระบวนการให้ผลการดำเนินงานตรงกับความต้องการของลูกค้า 6) มีการสื่อสารเปิดเผยและมีการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) มุ่งมั่นต่อการพัฒนาความสามารถโดยใช้ระบบการเรียนรู้ 8) มีอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 9) ระบบโครงสร้างกระบวนการและการปฏิบัติในองค์การที่มีสมรรถนะสูงจะมีความสอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์ มิติกระบวนการ ได้แก่ 1) การจัดการกระบวนการ 2) พัฒนาระบบและโครงสร้างองค์กร 3) การพัฒนาบุคลากร 4) สร้างกระบวนการใหม่เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจสู่ความสำเร็จให้บุคลากร 5) พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 6) ส่งเสริมการแข่งขันกันที่ผลการดำเนินงาน 7) การบริหารเชิงกลยุทธ์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์การ มิติผลผลิต ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผลการปฏิบัติงาน 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและกลุ่มเป้าหมาย 4) ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว มิติเป้าหมายผลลัพธ์ ได้แก่ 1) การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible) 2) เปิดกว้างพร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นในลักษณะเครือข่ายและหุ้นส่วนการพัฒนา 3) ความมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด 4) ความมุ่งมั่น

และให้ความสำคัญต่อลูกค้า 5) การแบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่อยู่ในองค์กร มิตรรูปแบบขององค์กร ได้แก่ 1) องค์กรจัดการตนเอง 2) วัฒนธรรมองค์กรเป็นการสร้างและปลูกฝังค่านิยมขององค์กรไปยังบุคลากร 3) องค์กรแบบสิ่งมีชีวิต 4) องค์กรแบบเครื่องจักร

Marco Dondi, Julia Klier, Frederic Panier, and Jörg Schubert (2021) ได้ศึกษาทักษะพลเมืองที่จำเป็นในโลกการทำงานในอนาคตได้ 4 หมวด 13 กลุ่มทักษะ ประกอบด้วย หมวดความรู้ความเข้าใจ มีทักษะ ได้แก่ (1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (2) การวางแผนและวิธีการทำงาน (3) การสื่อสาร (4) มีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ หมวดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีทักษะ ได้แก่ (1) ความสามารถในการเป็นตัวอย่างที่ดี (2) การเข้าใจผู้อื่น (3) การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ หมวดภาวะผู้นำในตนเอง มีทักษะ ได้แก่ (1) การจัดการควบคุมตนเอง (2) การขับเคลื่อนกิจการ (3) การมุ่งสู่เป้าหมาย หมวดทักษะดิจิทัล มีทักษะ ได้แก่ (1) มีความรู้เข้าใจดิจิทัล (2) มีความรู้เข้าใจด้านโปรแกรม (3) มีความเข้าใจฐานข้อมูล



## 5. กรอบแนวคิดการวิจัย

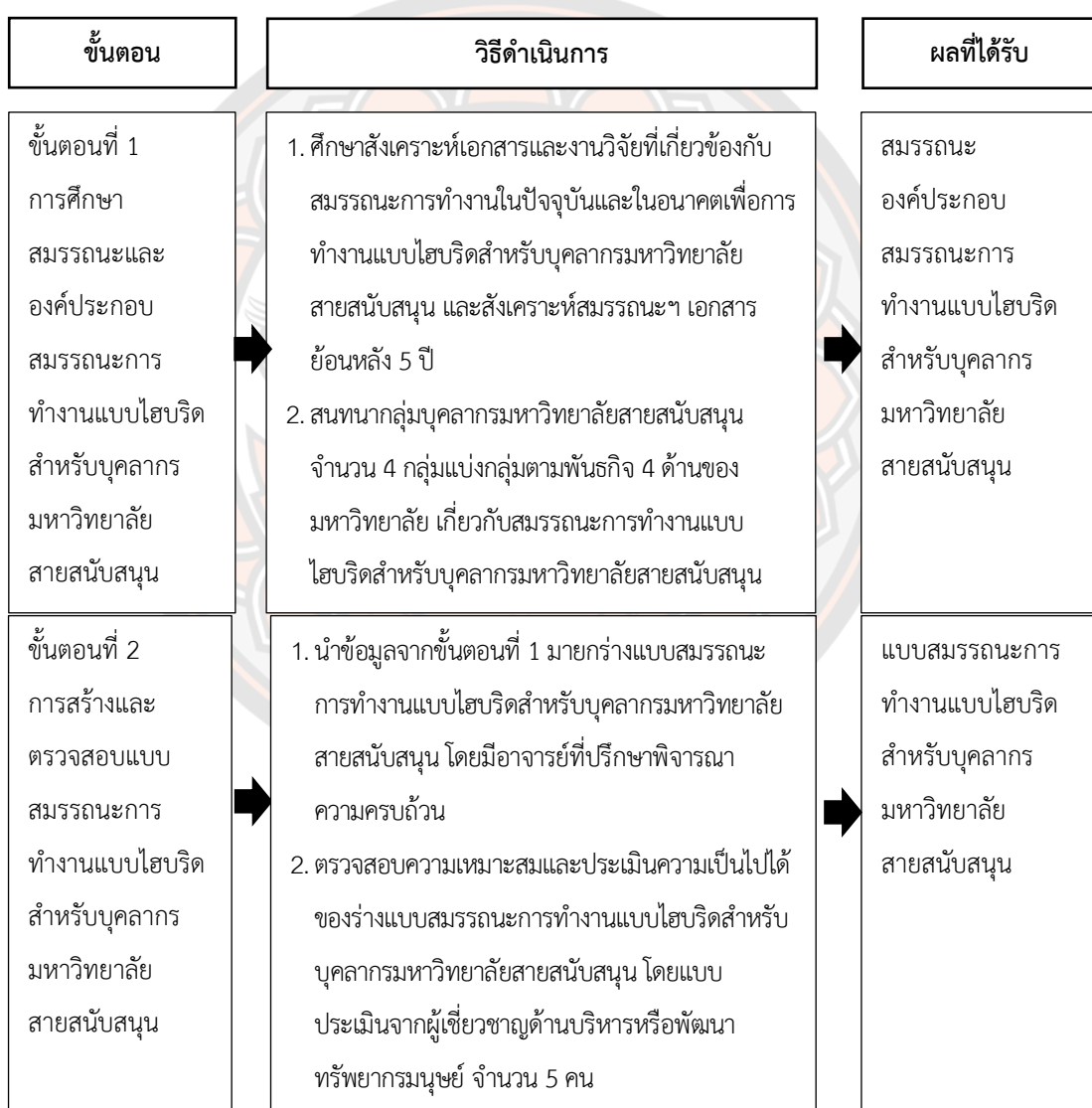


ภาพ 13 กรอบแนวคิดแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน เป็นการวิจัยและพัฒนา ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังภาพ



ภาพ 14 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากร  
มหาวิทยาลัยสายสนับสนุน



## **ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน**

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 นี้ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาสมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยแบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ชั้น ได้แก่การศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Review Literature) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มีรายละเอียดดังนี้

### **ขั้นที่ 1.1 ศึกษาสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน**

#### **1.1.1 แหล่งข้อมูล**

แหล่งข้อมูลที่ใช้ดำเนินการวิจัย ได้แก่ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดสมรรถนะ แนวคิดสมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานแบบไฮบริด วิทยานิพนธ์ วารสาร และบทความ รวมจำนวน 15 ฉบับ แหล่งข้อมูลงานวิจัยตั้งแต่ปี 2561-2565

#### **1.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล**

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบบันทึกข้อมูล ตารางสังเคราะห์เนื้อหา ประกอบด้วย 1) ชื่อหน่วยงาน นักวิชาการ 2) สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด 3) ความถี่ของสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด

#### **1.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ในการศึกษาสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองในรูปแบบเอกสารและไฟล์ข้อมูลเอกสาร

#### **1.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล**

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อหาลักษณะร่วม (Common Character) และหาข้อสรุปร่วม (Common Conclusion) เพื่อกำหนดเป็นแนวคิดในการวิจัยและแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

## ขั้นที่ 1.2 สอนหากลุ่มบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนเพื่อศึกษาประเด็นเกี่ยวกับ สมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

### 1.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ในการศึกษาสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ผู้วิจัยใช้วิธีการจัดสรรหากลุ่มบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จัดสรรหากลุ่ม 4 ครั้ง รวมจำนวน 26 คน จำแนกบุคลากรสายสนับสนุนตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านผลิตบัณฑิต ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม โดยคัดเลือกจากผู้ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) เป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน
- 2) มีประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป
- 3) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป
- 4) เป็นผู้ที่ได้รับรางวัลจากหน่วยงานเป็นต้นแบบของบุคลากรในหน่วยงาน

การจัดกิจกรรมสรรหากลุ่มตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยดำเนินการประชุมออนไลน์ผ่านระบบ Microsoft Teams กำหนดวัน เวลา ดังนี้

บุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนด้านการบริการวิชาการ จำนวน 7 คน  
วันจันทร์ที่ 19 มิถุนายน 2566 เวลา 09.30 – 11.30 น.

บุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนด้านวิจัย จำนวน 6 คน วันจันทร์ที่ 26 มิถุนายน 2566 เวลา 09.30 – 11.30 น.

บุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนด้านผลิตบัณฑิต จำนวน 7 คน วันอังคารที่ 4 กรกฎาคม 2566 เวลา 09.30 – 11.30 น.

บุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม จำนวน 6 คน วันจันทร์ที่ 10 กรกฎาคม 2566 เวลา 09.30 – 11.30 น.

### 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ลักษณะของเครื่องมือ เป็นแบบประเด็นในการสรรหากลุ่มผู้วิจัยกำหนดประเด็นศึกษาสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ดังนี้

- 1.1) หน้าที่และลักษณะงานที่ทำ
- 1.2) การทำงานแบบไฮบริดในปัจจุบัน
- 1.3) ปัญหาอุปสรรคจากการทำงานแบบไฮบริด

- 1.4) สมรรถนะที่บุคลากรมีอยู่
- 1.5) สมรรถนะที่บุคลากรต้องการเพิ่มพูนในอนาคต
- 1.6) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะและสิ่งสนับสนุนการทำงานแบบไฮบริด
- 2) การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอน ดังนี้
  - 2.1) นำข้อมูลจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นกรอบในการกำหนดประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่ม
  - 2.2) สร้างเครื่องมือประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่มเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความสอดคล้องและตรวจสอบความเหมาะสม
  - 2.3) ขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ในการทำหนังสือถึงผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
  - 2.4) นำเครื่องมือประเด็นคำถามที่ผ่านการปรับแก้แล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระของวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) โดยเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ
    - (1) เป็นผู้มีความรู้ระดับปริญญาเอกที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ
    - (2) เป็นผู้มีความรู้ระดับปริญญาเอกที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาการศึกษา หรือ
    - (3) เป็นผู้มีความรู้ระดับปริญญาเอกที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการวัดและประเมินผล หรือ
    - (4) เป็นผู้มีความรู้ระดับปริญญาโทหรือปริญญาตรีที่มีความรู้ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - 2.5) ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ
  - 2.6) นำเครื่องมือประเด็นคำถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการสนทนากลุ่มต่อไป

### 1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

- 1) ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ในการทำหนังสือถึงบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน เพื่อเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม
- 2) ผู้วิจัยประสานบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน เพื่อนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการสนทนากลุ่ม

3) จัดเตรียมสถานที่และบุคลากรในการสนทนากลุ่ม ได้แก่ ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม ผู้จัดบันทึกการสนทนา ผู้บันทึกภาพและเสียง และผู้อำนวยความสะดวกทั่วไป

4) ผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่มตามวัน เวลา และสถานที่ที่นัดหมาย

### **ผลที่ได้รับจากขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน**

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษา วิเคราะห์สมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ด้วยวิธีการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Review Literature) และวิธีการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สถิติที่ใช้ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) มาสังเคราะห์และจัดกลุ่มสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ดังนี้

- 1) พิจารณาตามความหมายสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจากข้อมูลการศึกษาเอกสารและหาความสอดคล้องระหว่างพันธกิจบทบาทหน้าที่ตามบริบทการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน
- 2) ลดทอนข้อมูลของแต่ละสมรรถนะการทำงานโดยเรียงเรียงข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะจากจำนวนข้อมูลที่มาก ลดให้มีขนาดเล็กลงจนเหลือข้อมูลที่เป็นตัวแทนของกลุ่มสมรรถนะและสรุปคำจำกัดความ
- 3) นำกลุ่มสมรรถนะการทำงานที่ได้ตรวจสอบกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่มีประสบการณ์ด้านสมรรถนะการทำงานจัดกลุ่มให้สอดคล้องกับบริบทการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

### **ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน**

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 นี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยแบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ขั้น ได้แก่ การยกร่างแบบและตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มีรายละเอียดดังนี้

## ขั้นที่ 2.1 ยกร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยดำเนินการยกร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยนำข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร (Review Literature) และการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มาสังเคราะห์หาความสอดคล้องความสัมพันธ์และข้อมูลสภาพปัจจุบันของสมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยมีขอบเขตดังนี้

2.1.1 แหล่งข้อมูลเอกสารทั้งที่เป็นแบบตีพิมพ์และเอกสารงานวิจัยที่เป็นแบบออนไลน์ เว็บไซต์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในประเทศและต่างประเทศ ตั้งแต่ปี 2561 – 2565 ได้แก่ เอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะ แนวคิดการทำงานแบบไฮบริด แนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน นโยบายและทิศทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และมาตรการด้านการส่งเสริมและพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580) พันธกิจ เป้าหมายของมหาวิทยาลัย

2.1.2 ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ การสร้างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ชื่อสมรรถนะ 2) คำจำกัดความสมรรถนะ และ 3) ระดับของสมรรถนะ จัดกลุ่มสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนได้ 6 กลุ่มสมรรถนะ 1) กลุ่มภาวะผู้นำในตนเอง 2) กลุ่มการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง 3) กลุ่มนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ 4) กลุ่มทีมงานและความร่วมมือ 5) กลุ่มบริการอย่างมืออาชีพ 6) กลุ่มสมรรถนะด้านดิจิทัล

2.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยเป็นแบบการจัดกลุ่มระดับ ความหมาย และคำกริยาระดับสมรรถนะโดยอ้างอิงการกำหนดระดับทักษะทางสังคมประยุกต์ใช้ Bloom's taxonomy (Bloom, Hastings, & Madaus, 1971) ซึ่งเป็นพฤติกรรมการเรียนรู้ประกอบด้วย 1) พุทธิพิสัย (Cognitive Domain) 2) จิตพิสัย (Affective Domain) และ 3) ทักษะพิสัย (Psychomotor Domain)

2.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ สังเคราะห์สมรรถนะการทำงานด้วยวิธีการศึกษาเอกสารและสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละพันธกิจของมหาวิทยาลัย

ด้วยวิธีการจัดสนทนากลุ่มนำมาวิเคราะห์ร่วมกับสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด 21 สมรรถนะและการศึกษาพัฒนาทักษะทางสังคมและทักษะดิจิทัลเพื่อรองรับการพัฒนาแห่งอนาคต สำหรับทำการสร้างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ตามองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ชื่อสมรรถนะ 2) คำจำกัดความสมรรถนะ และ 3) ระดับของสมรรถนะ

2.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาจากการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ใน 6 กลุ่มสมรรถนะมาสร้างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริด สำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่ประกอบด้วย ชื่อสมรรถนะ คำจำกัดความสมรรถนะ และระดับของสมรรถนะ โดยนำโครงสร้างทักษะประกอบ 3 ด้าน Bloom's Taxonomy มาประยุกต์ใช้ในการยกร่างแบบสมรรถนะ 3 ด้านประกอบด้วย (1) พุทธิพิสัยใช้จัดระดับสมรรถนะด้านความรู้ (2) จิตพิสัยใช้จัดระดับสมรรถนะด้านคุณลักษณะ (3) ทักษะพิสัยใช้จัดระดับสมรรถนะด้านทักษะ ทำการจัดกลุ่มระดับ ความหมายและคำกริยาระดับสมรรถนะตามตารางกำหนดระดับและคำกริยาที่ใช้ของ Bloom's Taxonomy ทั้งนี้เมื่อดำเนินการยกร่างแบบสมรรถนะแล้วผู้วิจัยนำร่างแบบสมรรถนะ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.1.6 การนำเสนอข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลโดยการพรรณนา

**ขั้นที่ 2.2 ตรวจสอบและประเมินร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยแบบประเมินจากผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบประเมินหาความเหมาะสมเป็นไปได้และข้อเสนอแนะของร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 ผู้วิจัยนำร่างแบบสมรรถนะเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญประเมินด้วยแบบประเมินและข้อเสนอแนะ ใช้วิธีการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์เป็นที่ยอมรับในด้านบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน เพื่อให้ความคิดเห็นการประเมินร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้ เป็นผู้ทำงานและมีประสบการณ์ด้านบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือเป็นผู้มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอกที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านทรัพยากรมนุษย์

2.2.2 ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ ระดับความคิดเห็นที่มีต่อแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ รวมทั้งข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อปรับให้แบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินและข้อเสนอแนะแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนแบ่งเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 ถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญถึงระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ 3 องค์ประกอบคือ 1) ชื่อสมรรถนะ 2) คำจำกัดความสมรรถนะ และ 3) ระดับของสมรรถนะ ในแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ทั้งนี้ ลักษณะของแบบประเมินเป็นลักษณะของมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดความหมายและเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

ระดับที่ 5 หมายถึง แบบสมรรถนะมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากที่สุด

ระดับที่ 4 หมายถึง แบบสมรรถนะมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มาก

ระดับที่ 3 หมายถึง แบบสมรรถนะมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ปานกลาง

ระดับที่ 2 หมายถึง แบบสมรรถนะมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้น้อย

ระดับที่ 1 หมายถึง แบบสมรรถนะมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้น้อยที่สุด

กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับค่าเฉลี่ย      ระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบสมรรถนะ

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 แบบสมรรถนะมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 แบบสมรรถนะมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 แบบสมรรถนะมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 แบบสมรรถนะมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 แบบสมรรถนะมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อ 3 องค์ประกอบคือ 1) ชื่อสมรรถนะ 2) คำจำกัดความสมรรถนะ และ 3) ระดับของสมรรถนะ ในแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริด สำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

#### 2.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) ประสานผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอความยินยอมและนัดหมายผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ตรวจสอบประเมินหาความเหมาะสมและความเป็นไปได้รวมทั้งข้อเสนอแนะของร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

2) ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวรในการทำหนังสือถึงผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอรับการตรวจสอบและประเมิน

3) ผู้วิจัยส่งร่างแบบประเมินสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

**ผลที่ได้รับจากขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน**

การวิเคราะห์ข้อมูล

- 1) ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) วิเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้มาปรับปรุงร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน
- 2) ประเมินระดับความคิดเห็นความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนใช้สถิติในการวิเคราะห์คือ ค่าเฉลี่ย (Mean)
- 3) นำผลการปรับปรุงมาจัดทำแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน
- 4) นำเสนอข้อมูลโดยการพรรณนา



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน เป็นการวิจัยและพัฒนาสมรรถนะการทำงานเพื่อวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยวิธีศึกษาเอกสาร

ขั้นที่ 1.2 การศึกษาสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยวิธีการจัดสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

ขั้นที่ 2.1 ยกร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

ขั้นที่ 2.2 ตรวจสอบและประเมินร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยแบบประเมินจากผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาสมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยวิธีศึกษาเอกสาร

ผู้วิจัยได้ศึกษาสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยมีแหล่งข้อมูลที่ใช้ดำเนินการวิจัย ได้แก่ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดสมรรถนะ แนวคิดสมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานแบบไฮบริด สมรรถนะการทำงานในปัจจุบันและแนวโน้มการทำงานในอนาคตจาก

นักวิชาการ หน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ วิทยานิพนธ์ วารสาร บทความ รวมจำนวน 15 ฉบับ แหล่งข้อมูลงานวิจัยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561-2565 หรือ ค.ศ. 2018-2022 สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดดังนี้

มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดไว้ดังนี้ (1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (2) การวางแผนและการจัดการเวลา (3) การติดต่อสื่อสาร (4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (5) การตัดสินใจ (6) การมีปฏิสัมพันธ์ (7) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน (8) การบริหารจัดการตนเอง (9) การแก้ไขปัญหา (10) ภาวะผู้นำ (11) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (12) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา (13) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม (14) การเข้าใจดิจิทัล (15) การใช้ดิจิทัล และ(16) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

Owens Community College ได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดไว้ดังนี้ (1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (2) การติดต่อสื่อสาร (3) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน (4) การมีจริยธรรม (5) ภาวะผู้นำ (6) ทักษะคิดเชิงบวก และ(7) การเข้าใจดิจิทัล

Mckinsey&Company ได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดไว้ดังนี้ (1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (2) การวางแผนและการจัดการเวลา (3) การติดต่อสื่อสาร (4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (5) การมีปฏิสัมพันธ์ (6) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน (7) การบริหารจัดการตนเอง (8) การนำด้านธุรกิจ (9) การเข้าถึงเป้าหมาย (10) การแก้ไขปัญหา (11) ภาวะผู้นำ (12) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (13) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา (14) การเข้าใจดิจิทัล (15) การใช้ดิจิทัล และ(16) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

Tushar Chaudhari ได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดไว้ดังนี้ (1) การวางแผนและการจัดการเวลา (2) การติดต่อสื่อสาร (3) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน (4) การบริหารจัดการตนเอง (5) ภาวะผู้นำ (6) ทักษะคิดเชิงบวก และ(7) การใช้ดิจิทัล

รัฐบาลประเทศสิงคโปร์ ได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดไว้ ดังนี้ (1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (2) การติดต่อสื่อสาร (3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (4) การตัดสินใจ (5) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน (6) การบริหารจัดการตนเอง (7) การนำด้านธุรกิจ (8) การแก้ไขปัญหา (9) ภาวะผู้นำ (10) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (11) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา (12) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม (13) การเข้าใจดิจิทัล (14) การใช้ดิจิทัล (15) การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล และ(16) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

Michele Gefell ได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดไว้ดังนี้ (1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (2) การวางแผนและการจัดการเวลา (3) การติดต่อสื่อสาร (4) การตัดสินใจ (5) การมีปฏิสัมพันธ์ (6) การบริหารจัดการตนเอง (7) การนำด้านธุรกิจ (8) การเข้าถึงเป้าหมาย (9) การแก้ไขปัญหา และ(10) ภาวะผู้นำ

The Institute of Chartered Accountants of India ได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดไว้ดังนี้ (1) การวางแผนและการจัดการเวลา (2) การติดต่อสื่อสาร (3) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน (4) การบริหารจัดการตนเอง (5) การแก้ไขปัญหา (6) การมีจริยธรรม และ(7) ภาวะผู้นำ

WikiJob Team ได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดไว้ดังนี้ (1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (2) การวางแผนและการจัดการเวลา (3) การติดต่อสื่อสาร (4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (5) การตัดสินใจ (6) การมีปฏิสัมพันธ์ (7) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน (8) การบริหารจัดการตนเอง (9) การแก้ไขปัญหา (10) การมีจริยธรรม (11) ภาวะผู้นำ (12) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว และ(13) ทักษะการคิดเชิงบวก

วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนา ได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดไว้ดังนี้ (1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (2) การติดต่อสื่อสาร (3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (4) การบริหารจัดการตนเอง (5) ภาวะผู้นำ (6) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา และ(7) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดไว้ดังนี้ (1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (2) การวางแผนและการจัดการเวลา (3) การติดต่อสื่อสาร (4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (5) การตัดสินใจ (6) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน (7) การบริหารจัดการตนเอง (8) การเข้าถึงเป้าหมาย (9) การมีจริยธรรม (10) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา (11) การเข้าใจดิจิทัล (12) การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล และ(13) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดไว้ดังนี้ (1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (2) การวางแผนและการจัดการเวลา (3) การติดต่อสื่อสาร (4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (5) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน (6) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา (7) ทักษะการคิดเชิงบวก และ(8) การใช้ดิจิทัล

สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัล ได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดไว้ดังนี้ (1) การวางแผนและการจัดการเวลา (2) การนำด้านธุรกิจ (3) ภาวะผู้นำ (4) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (5) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา (6) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม (7) การเข้าใจดิจิทัล (8) การใช้ดิจิทัล (9) การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล และ(10) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

วีระพงษ์ อาตมา ได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดไว้ดังนี้ (1) การวางแผนและการจัดการเวลา (2) การติดต่อสื่อสาร (3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (4) การมีปฏิสัมพันธ์ (5) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน (6) การบริหารจัดการตนเอง (7) การเข้าถึงเป้าหมาย (8) การแก้ไขปัญหา (9) ภาวะผู้นำ และ(10) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว

รัตนวัชร เพ็ญรัตนศิริ และก่องทรัพย์ ทองคำ ได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดไว้ดังนี้ (1) การวางแผนและการจัดการเวลา (2) การติดต่อสื่อสาร (3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (4) การมีปฏิสัมพันธ์ (5) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน (6) การแก้ไขปัญหา (7) การมีจริยธรรม และ(8) ภาวะผู้นำ

กล้าณรงค์ แสนพะเยาว์ และคณะ ได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดไว้ดังนี้ (1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (2) การติดต่อสื่อสาร (3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (4) การมีปฏิสัมพันธ์ (5) การบริหารจัดการตนเอง (6) การแก้ไขปัญหา (7) การมีจริยธรรม (8) ภาวะผู้นำ (9) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (10) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา (11) การเข้าใจดิจิทัล และ(12) การใช้ดิจิทัล

ตาราง 7 สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด

หน่วยงาน/นักวิชาการ	ปี	Hybrid Skills																				
		สมรรถนะ											Digital Skills									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1 Harvard University	2020	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2 Owens Community College	2020	✓		✓			✓				✓							✓				
3 Mckinsey&Company	2021	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4 Tushar Chaudhari	2021	✓		✓			✓				✓							✓				
5 Government of Singapore	2022	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6 Michele Gefell	2022	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7 The Institute of Chartered Accountants of India	2022	✓		✓			✓				✓											
8 WikiJob Team	2023	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9 วิจัย วงษ์ใหญ่ และ มารุต พัฒนาผล	2562	✓		✓			✓					✓					✓					
10 สำนักงาน ก.พ.	2563	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11 สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและ สหกรณ์	2563	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

หน่วยงาน/นักวิชาการ	ปี	Hybrid Skills																				
		สมรรถนะ										Digital Skills										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
12 สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัล	2563	✓							✓				✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
13 วีระพงษ์ อาตมา	2564	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓							
14 รัตน์วัชร เพ็ญรัตน์ศิริฤ และก้องทวีพย์ ทองคำ	2564	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓								
15 กล้าณรงค์ แสนพะเยาว์ และคณะ	2565	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ความถี่		10	11	14	10	5	7	11	11	4	4	9	6	13	7	8	4	4	7	7	3	5

หมายเหตุ : ตัวเลขในตารางแทนค่าสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด

1 = Critical Thinking

2 = Planning and Time Management

3 = Communication

4 = Creativity

5 = Decision Making

6 = Interpersonal

7 = Teamwork and Collaboration

8 = Self – Management

9 = Entrepreneurship

10 = Goals Achievement

11 = Problem Solving

12 = Ethics

13 = Leadership

14 = Flexibility and Adaptability

15 = Lifelong Learning and Developing

16 = Social and Cross – Cultural

17 = Positive Attitude

18 = Digital Literacy

19 = Software Use

20 = Problem Solving with Digital Tools

21 = Adaptive Digital Transformation

จากตารางการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ หน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศสามารถสรุป  
สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดได้ 21 สมรรถนะได้ดังนี้

- 1 = Critical Thinking การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2 = Planning and Time Management การวางแผนและการจัดการเวลา
- 3 = Communication การติดต่อสื่อสาร
- 4 = Creativity ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 5 = Decision Making การตัดสินใจ
- 6 = Interpersonal การมีปฏิสัมพันธ์
- 7 = Teamwork and Collaboration การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน
- 8 = Self – Management การบริหารจัดการตนเอง
- 9 = Entrepreneurship การนำด้านธุรกิจ
- 10 = Goals Achievement การเข้าถึงเป้าหมาย
- 11 = Problem Solving การแก้ไขปัญหา
- 12 = Ethics การมีจริยธรรม
- 13 = Leadership ภาวะผู้นำ
- 14 = Flexibility and Adaptability ความยืดหยุ่นและการปรับตัว
- 15 = Lifelong Learning and Developing การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา
- 16 = Social and Cross – Cultural การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม
- 17 = Positive Attitude ทักษะคติเชิงบวก
- 18 = Digital Literacy การเข้าใจดิจิทัล
- 19 = Software Use การใช้ดิจิทัล
- 20 = Problem Solving with Digital Tools การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล
- 21 = Adaptive Digital Transformation การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

การศึกษาเอกสารโดยการใช้ความถี่ของหน่วยงานหรือนักวิชาการที่กำหนดสมรรถนะ  
สามารถสังเคราะห์สมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดเรียงตามลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย แยก  
ตามชื่อสมรรถนะจำนวน 21 สมรรถนะ นำเสนอเป็นตัวเลขแทนค่าสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงาน  
แบบไฮบริด 1-21 ซึ่งเป็นตัวแทนของชื่อสมรรถนะและสรุปเป็นคำอธิบายสมรรถนะของงานวิจัย ดังนี้

### 3 = Communication การติดต่อสื่อสาร

หมายเลข 3 แทน Communication การติดต่อสื่อสาร ความถี่เท่ากับ 14 สรุปคำจำกัดความสมรรถนะการติดต่อสื่อสารไว้ว่าเป็นความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและแนวคิดโดยใช้ทักษะการสื่อสารด้วยการพูด การเขียน และทักษะการสื่อสารด้วยอวัจนภาษา ถูกต้อง ชัดเจน เสร็จสมบูรณ์ สามารถโน้มน้าวใจและแนะนำ อธิบายประเด็นที่ซับซ้อนให้ผู้ฟังเข้าใจ สามารถรับสารทำความเข้าใจสารที่ส่งมา สังเคราะห์ข้อความ รับข้อมูลอย่างเหมาะสม ประมวลข้อมูลเป็นผู้ฟังที่ดี มีสติในการรับฟัง อยู่กับปัจจุบัน และแลกเปลี่ยนความคิด ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ แสดงถึงการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อส่งเสริมความเข้าใจก่อให้เกิดผลตามที่ต้องการ ใช้สื่อและเทคโนโลยีที่หลากหลายในรูปแบบและช่องทางการสื่อสารได้อย่างถูกต้องเหมาะสม นำไปสู่วิธีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพโดยพิจารณาและประเมินผลกระทบจากการรับส่งสาร เพื่อสร้างความเข้าใจจุดใจหรือทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ประสงค์

### 13 = Leadership ภาวะผู้นำ

หมายเลข 13 แทน Leadership ภาวะผู้นำ ความถี่เท่ากับ 13 สรุปคำจำกัดความสมรรถนะภาวะผู้นำไว้ว่าเป็นการมีวิสัยทัศน์ ความรู้ด้านการบริหาร ตระหนักถึงองค์กรและรับผิดชอบต่อสังคม มีทัศนคติและมุมมองเชิงบวกสามารถสร้างแรงบันดาลใจ โน้มน้าว จูงใจและนำทีมไปสู่ความสำเร็จ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้ตามในกลุ่มเพื่อมุ่งไปในทิศทางที่กำหนดไว้ สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ มีความรับผิดชอบ ชี้อตรงและมีจริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถเจรจาต่อรอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่ซึ่ให้บุคคลอื่นเกิดการเรียนรู้และพัฒนา มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ ยอมรับความเสี่ยง มีความสามารถสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

### 2 = Planning and Time Management การวางแผนและการจัดการเวลา

หมายเลข 2 แทน Planning and Time Management การวางแผนและการจัดการเวลา ความถี่เท่ากับ 11 สรุปคำจำกัดความสมรรถนะการวางแผนและการจัดการเวลาไว้ว่าเป็นการกำหนดเป้าหมาย ตั้งเกณฑ์ความสำเร็จ โดยระบุแนวทางการดำเนินการ จากการคิดอย่างเป็นระบบ เก็บข้อมูลสิ่งที่จะต้องทำ จัดการสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้อง ตระหนักถึงข้อจำกัดและเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงบทบาทหน้าที่ และภารกิจงานของตนเอง วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ ความต้องการ ปริมาณงานอย่าง



รอบคอบ ทำนายแนวโน้มและรูปแบบในอนาคตเพื่อกำหนดวิธีการหรือแผนงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน สามารถบริหารจัดการเวลาและจัดลำดับความสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามแผนงานที่วางไว้ ปฏิบัติตามแผน ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ภายใต้อำนาจจำกัดด้านเวลา พลังงาน และทรัพยากร เพื่อพัฒนาแผนงานให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### **7 = Teamwork and Collaboration การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน**

หมายเลข 7 แทน Teamwork and Collaboration การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน ความถี่เท่ากับ 11 สรุปคำจำกัดความสมรรถนะการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกันไว้ว่าเป็นการจัดการความสัมพันธ์สร้างความร่วมมือ จูงใจให้บุคคลรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและเพื่อนร่วมงาน สามารถทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ วางแผน ปรับปรุง แก้ไขข้อขัดแย้ง สอนงานในทีม มอบอำนาจการทำงาน ให้คุณค่ากับผลงานร่วมกับทีมที่หลากหลาย มีภูมิหลังหรือความสามารถที่แตกต่างกัน รวมถึงความหลากหลายในมิติต่าง ๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา รสนิยมทางเพศ อายุ ร่างกายและสามารถเรียนรู้เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันหรือเพื่อให้งานสำเร็จ ล่วงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

### **8 = Self – Management การบริหารจัดการตนเอง**

หมายเลข 8 แทน Self – Management การบริหารจัดการตนเอง ความถี่เท่ากับ 11 สรุปคำจำกัดความสมรรถนะการบริหารจัดการตนเองไว้ว่าเป็นการสำรวจ เรียนรู้พัฒนาตนเอง โดยทบทวนประสบการณ์ในอดีตนำมาใช้ในอนาคตเพื่อช่วยพัฒนาปรับปรุงผ่านการลงมือปฏิบัติด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ เข้าใจอารมณ์ตัวเองและสิ่งที่มากระตุ้น รู้วิธีการจัดการอารมณ์ ความเครียดของตนเองและผู้อื่น แสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์ อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข สามารถบริหารจัดการตนเอง ตั้งเป้าหมาย วางแผน ลำดับความสำคัญ เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบต่อบทบาท หน้าที่ของตนเอง คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมโดยปราศจากการกำกับดูแลโดยตรง ประเมินตนเอง เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน จูงใจ คิดบวกสร้างความสุข สร้างความมั่นใจให้กับตัวเอง

### 1 = Critical Thinking การคิดอย่างมีวิจารณญาณ

หมายเลข 1 แทน Critical Thinking การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ความถี่เท่ากับ 10 สรุปลำดับความสมรรถนะการคิดอย่างมีวิจารณญาณไว้ว่าเป็นการวิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยระบุปัญหา ตัวแปร ปัจจัย หลักเกณฑ์ สามารถนำข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณประเมินหลักฐานความสัมพันธ์ของเหตุการณ์และความคิดจากหลายมุมมองมาสังเคราะห์ความรู้และข้อมูลเชิงลึก โดยตั้งคำถาม สรุปผลเพื่อการพิจารณาทางเลือกสำหรับการตัดสินใจนำไปใช้แก้ไขปัญหาอย่างถูกต้อง ส่งผลให้เกิดการสร้างนวัตกรรมวิธีการแก้ไขปัญหา

### 4 = Creativity ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

หมายเลข 4 แทน Creativity ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความถี่เท่ากับ 10 สรุปลำดับความสมรรถนะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ว่าเป็นการหาข้อมูล หัวข้อหรือปัญหาโดยใช้เทคนิคการสร้างไอเดียที่หลากหลายผสมเชื่อมโยงระหว่างสาขาต่าง ๆ ผ่านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและปรารถนาที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นเกิดการตั้งสมมติฐาน สร้างแนวคิดใหม่ที่แตกต่างคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และจินตนาการเข้าถึงวิธีแก้ปัญหาและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและการใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ วิเคราะห์ ประเมินและทดสอบสมมติฐาน ความคิดของตนเองเพื่อปรับปรุงและเพิ่มความพยายามในการสร้างสรรค์ ดำเนินการตามความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างผลงานที่เป็นรูปธรรมและเป็นประโยชน์ในด้านนวัตกรรมเกิดเป็นสิ่งของ แนวทางหรือวิธีการที่ช่วยในการทำงาน

### 11 = Problem Solving การแก้ไขปัญหา

หมายเลข 11 แทน Problem Solving การแก้ไขปัญหา ความถี่เท่ากับ 9 สรุปลำดับความสมรรถนะการแก้ไขปัญหาไว้ว่าเป็นความสามารถในการใช้ ระบุแหล่งข้อมูลที่เหมาะสมหลากหลาย อธิบาย วิเคราะห์ ประเมินผล ระบุสาเหตุของปัญหาและถามคำถามสำคัญ จัดลำดับความสำคัญ สร้างวิธีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เลือกทางเลือกในการแก้ปัญหา ดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม ตรวจสอบหลังการแก้ปัญหาว่าบรรลุผลตามที่ตั้งใจไว้และวางกระบวนการเพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดซ้ำ

### 15 = Lifelong Learning and Developing การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา

หมายเลข 15 แทน Lifelong Learning and Developing การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา ความถี่เท่ากับ 8 สรุปคำจำกัดความสมรรถนะการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาไว้ว่าเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายในการสร้างการพัฒนาทั้งต่อตนเองและองค์กร มุ่งพัฒนาตัวเองเพื่อเพิ่มสมรรถนะผ่านการแสดงออกถึงความคิด ความรู้สึก ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ ประสบการณ์เชิงบวก กำหนดวิธีการแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ที่แตกต่างกันเพื่อเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในบริบทต่าง ๆ พร้อมทั้งลงมือพัฒนาศักยภาพและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิตตลอดจนสามารถสะท้อนประสบการณ์ของตนเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาและสนับสนุนซึ่งกันและกันในทีมงานให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

### 6 = Interpersonal การมีปฏิสัมพันธ์

หมายเลข 6 แทน Interpersonal การมีปฏิสัมพันธ์ ความถี่เท่ากับ 7 สรุปคำจำกัดความสมรรถนะการมีปฏิสัมพันธ์ไว้ว่าเป็นการฟังและพูดอย่างมีกาลเทศะ โดยระบุความต้องการระหว่างตัวเองและผู้อื่นได้ เห็นอกเห็นใจและเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ทำงานอย่างมีอาชีพ มีความอ่อนน้อมเป็นกันเอง แสดงความรู้สึกและพฤติกรรมอย่างเหมาะสม มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและสามารถสร้างความร่วมมือจากความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้ มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ รักษาความร่วมมือและการสนับสนุนของทีมเกิดความสามัคคีปรองดอง เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

### 14 = Flexibility and Adaptability ความยืดหยุ่นและการปรับตัว

หมายเลข 14 แทน Flexibility and Adaptability ความยืดหยุ่นและการปรับตัว ความถี่เท่ากับ 7 สรุปคำจำกัดความสมรรถนะความยืดหยุ่นและการปรับตัวไว้ว่าเป็นความยืดหยุ่นในพฤติกรรมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ แผนการ ตารางเวลา บริบท และสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว เต็มใจที่จะยอมรับงานและความท้าทายใหม่ ๆ อย่างใจเย็นและสามารถทำงานหรือรับภาระหน้าที่เพิ่มเติม ให้ข้อเสนอแนะอย่างมีประสิทธิภาพด้วยทัศนคติเชิงบวกรับมือกับสภาวะงานที่คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน สามารถจัดลำดับความสำคัญจากการ

เปลี่ยนแปลงของงาน ความสามารถในการจัดการกับความเครียด ความผิดหวังและหลีกเลี่ยงความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน

### **18 = Digital Literacy การเข้าใจดิจิทัล**

หมายเลข 18 แทน Digital Literacy การเข้าใจดิจิทัล ความถี่เท่ากับ 7 สรุปลำคำจำกัดความสมรรถนะการเข้าใจดิจิทัลไว้ว่าเป็นความเข้าใจในเครื่องมือ ระบบ และซอฟต์แวร์เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานและกิจกรรมต่าง ๆ เข้าถึง ค้นหาข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพทั้งเวลาและแหล่งที่มา วิเคราะห์ ประเมินข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ ใช้ ประยุกต์ใช้ข้อมูลอย่างถูกต้องและสร้างสรรค์สำหรับประเด็นหรือปัญหาที่มีอยู่ เข้าใจพื้นฐานของประเด็นด้านมารยาท จริยธรรม กฎหมายบนโลกดิจิทัล

### **19 = Software Use การใช้ดิจิทัล**

หมายเลข 19 แทน Software Use การใช้ดิจิทัล ความถี่เท่ากับ 7 สรุปลำคำจำกัดความสมรรถนะการใช้ดิจิทัลไว้ว่าเป็นความสามารถในการใช้โปรแกรมเทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน การสื่อสาร และการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ในระดับพื้นฐาน ระดับเชี่ยวชาญตั้งแต่การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้งานอินเทอร์เน็ต การใช้โปรแกรมประมวลคำ การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ การใช้โปรแกรมการนำเสนอองาน การใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล การใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ การใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย อีกทั้งสามารถประยุกต์ใช้โปรแกรมการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์เพื่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และการทำงานร่วมกัน

### **12 = Ethics การมีจริยธรรม**

หมายเลข 12 แทน Ethics การมีจริยธรรม ความถี่เท่ากับ 6 สรุปลำคำจำกัดความสมรรถนะการมีจริยธรรมไว้ว่าเป็นการมีทัศนคติเชิงบวกและพร้อมที่จะทำงานให้ถูกต้อง กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน มุ่งผลสัมฤทธิ์ การเน้นคุณภาพของงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรในกรอบของความถูกต้อง ประพฤติปฏิบัติตนในสิ่งที่ดีงามเหมาะสม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เอาใจใส่ ใจเย็น มุ่งมั่น มีความน่าเชื่อถือ มีระเบียบวินัย สำนึกในหน้าที่ ซื่อสัตย์ มีความรักดี มีความขยัน อดทน มีอาชีพ ตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบ กระตือรือร้นในการทำงาน กล้าตัดสินใจ ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

### 5 = Decision Making การตัดสินใจ

หมายเลข 5 แทน Decision Making การตัดสินใจ ความถี่เท่ากับ 5 สรุปคำจำกัดความสมรรถนะการตัดสินใจไว้ว่าเป็นการรวบรวมและจัดลำดับข้อมูลปัญหาตามมาตรฐานที่เหมาะสม สังเคราะห์และเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลและข้อโต้แย้ง ประเมินข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดและคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้น พิจารณาตัวเลือก สรุปผลตามการวิเคราะห์ที่ดีที่สุด ตัดสินใจทางเลือกที่สำคัญ เลือกแนวทางการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประเมินผลกระทบการตัดสินใจปัญหาที่มีความซับซ้อนหรือในสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือด้วยเทคนิคขั้นสูงและข้อมูลเชิงลึก

### 21 = Adaptive Digital Transformation การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

หมายเลข 21 แทน Adaptive Digital Transformation การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล ความถี่เท่ากับ 5 สรุปคำจำกัดความสมรรถนะการปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัลไว้ว่าเป็นความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี คาดการณ์สถานการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรที่เป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ยืดหยุ่นและปรับตัวต่อโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงกระแสโลกาภิวัตน์ ใช้ประโยชน์จากเครื่องมือ ระบบ และซอฟต์แวร์เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงาน และกิจกรรมต่าง ๆ จนสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีสังคมและวัฒนธรรมที่หลากหลาย และเรียนรู้ด้วยตนเองในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

### 9 = Entrepreneurship การนำด้านธุรกิจ

หมายเลข 9 แทน Entrepreneurship การนำด้านธุรกิจ ความถี่เท่ากับ 4 สรุปคำจำกัดความสมรรถนะการนำด้านธุรกิจไว้ว่าเป็นการมี Hard Skills ด้านบริหารจัดการงาน คน ทรัพยากร ความรู้ ข้อมูลทางธุรกิจ ลูกค้า และคู่แข่งชั้นของธุรกิจ Soft Skills ประกอบด้วยความสามารถทำงานได้หลายอย่าง มีส่วนร่วมในงานอย่างแข็งขัน มีความน่าเชื่อถือ ตรงต่อเวลา นำเสนอตัวเองอย่างมืออาชีพ มองโลกในแง่ดี กล้าเสี่ยง คิดนอกกรอบ ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

### 10 = Goals Achievement การเข้าถึงเป้าหมาย

หมายเลข 10 แทน Goals Achievement การเข้าถึงเป้าหมาย ความถี่เท่ากับ 4 สรุปคำจำกัดความสมรรถนะการเข้าถึงเป้าหมายไว้ว่าเป็นความอดทนเพียรพยายาม มีความเป็นเจ้าของ

เผชิญหน้ากับความไม่แน่นอน ตั้งเป้าหมายมุ่งสู่ความสำเร็จของเป้าหมายร่วมกัน ปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นให้เป็นไปตามเป้าหมาย สามารถส่งมอบงานได้ทันตามเวลาและปริมาณกำหนด และประเมินผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง

#### **16 = Social and Cross – Cultural การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม**

หมายเลข 16 แทน Social and Cross – Cultural การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม ความถี่เท่ากับ 4 สรุปคำจำกัดความสมรรถนะการเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรมไว้ว่าเป็นการตระหนักและเข้าใจถึงบริบทและสถานการณ์โลกที่กว้างขึ้น สามารถระบุโอกาสและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เคารพและยอมรับในความแตกต่างของแนวคิดและคุณค่าทางสังคมและวัฒนธรรม ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมกับตนเองได้อย่างราบรื่น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้คนจากภูมิหลังทางสังคมและวัฒนธรรมที่หลากหลาย ผลักดันและใช้ประโยชน์จากความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรมให้เกิดแนวคิดใหม่และเพิ่มทั้งนวัตกรรมและคุณภาพในการทำงาน

#### **17 = Positive Attitude ทศนคติเชิงบวก**

หมายเลข 17 แทน Positive Attitude ทศนคติเชิงบวก ความถี่เท่ากับ 4 สรุปคำจำกัดความสมรรถนะทศนคติเชิงบวกไว้ว่าเป็นการรับมือกับคำวิจารณ์ที่เกี่ยวข้อง รับฟังอย่างกระตือรือร้น เข้าใจคำวิจารณ์และแปลความหมายไปในทางที่ดีเป็นประโยชน์กับชีวิตของตนเองและผู้อื่นจากคำวิจารณ์ที่เกิดขึ้น นำคำวิจารณ์ไปหาวิธีแก้ไขและดำเนินการปรับปรุงผลงานได้ในอนาคต

#### **20 = Problem Solving with Digital Tools การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล**

หมายเลข 20 แทน Problem Solving with Digital Tools การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล ความถี่เท่ากับ 3 สรุปคำจำกัดความสมรรถนะการแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัลไว้ว่าเป็นการระบุความต้องการและทรัพยากรได้ จากการวิเคราะห์ข้อมูล ตัดสินใจใช้เครื่องมือดิจิทัลที่เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ ใช้ประโยชน์จากเครื่องมือ ระบบ และซอฟต์แวร์เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหา สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานและการให้บริการด้วยเทคโนโลยี สามารถใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหาเชิงเทคนิคและสามารถปรับปรุงพัฒนาสมรรถนะตนเองให้เท่าทันโลกได้

## ขั้นที่ 1.2 การศึกษาสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยวิธีการสนทนากลุ่ม

การศึกษาสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ผู้วิจัยใช้วิธีการจัดสนทนากลุ่มบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 26 คน จัดสนทนากลุ่ม 4 ครั้ง จำแนกบุคลากรสายสนับสนุนตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านผลิตบัณฑิต ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม โดยคัดเลือกจากผู้ที่มีคุณสมบัติ

- 1) เป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน
- 2) มีประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป
- 3) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป
- 4) เป็นผู้ที่ได้รับรางวัลจากหน่วยงานเป็นต้นแบบของบุคลากรในหน่วยงาน

ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาประเด็นในการสนทนากลุ่มสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะและแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ประเด็นคำถามผ่านการปรับแก้จากข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อความตรงด้านเนื้อหา ดังนี้

การสนทนากลุ่มเพื่อศึกษาประเด็นสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนผู้วิจัยกำหนดประเด็นคำถามดังนี้

- 1) หน้าที่และลักษณะงานที่ทำ
- 2) ความเกี่ยวข้องกับการทำงานแบบไฮบริดในปัจจุบัน
- 3) ปัญหาอุปสรรคจากการทำงานแบบไฮบริด
- 4) สมรรถนะที่บุคลากรมีอยู่
- 5) สมรรถนะที่บุคลากรต้องการเพิ่มพูนในอนาคต
- 6) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะและสิ่งสนับสนุนการทำงานแบบไฮบริด

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งบทบาทหน้าที่สำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจากการสนทนากลุ่มแบ่งตามพันธกิจทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านผลิตบัณฑิต ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ซึ่งมีความสำคัญต่อการกำหนดสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนเนื่องจากเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยเกณฑ์กำหนดประเด็นบทบาทหน้าที่เกิดจากการนำบทบาทตามพันธกิจมหาวิทยาลัยกับบทบาทที่ต้องการจากการสนทนากลุ่มที่แบ่งตามพันธกิจทั้ง

4 ด้าน นำมาหาความสอดคล้องเพื่อหาบทบาทหน้าที่ที่ร่วมกันของการทำงานสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนสรุปเป็นประเด็นบทบาทหน้าที่ได้ 4 ประเด็นหลัก ดังนี้ บทบาทหน้าที่ในการผลิตบัณฑิต บทบาทหน้าที่ในการวิจัย บทบาทหน้าที่ในการบริการวิชาการ และบทบาทหน้าที่ในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

### 1.บทบาทหน้าที่ในการผลิตบัณฑิต

บทบาทหน้าที่สำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนในการผลิตบัณฑิตจากข้อมูลการสนทนากลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนด้านผลิตบัณฑิตเรื่องสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ผู้วิจัยได้สรุปบทบาทหน้าที่ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยและบทบาทหน้าที่ที่ต้องการจากการสนทนากลุ่มด้านผลิตบัณฑิตที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแบบไฮบริดก่อให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคตประกอบด้วย 4 บทบาท ดังนี้ (1) บทบาทด้านการให้บริการทางการศึกษาเพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีศักยภาพเป็นประชากรโลกสามารถทำงานและรู้เท่าทันเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลง (2) บทบาทด้านมาตรฐานทางวิชาการที่ทันสมัยเป็นไปตามมาตรฐาน (3) บทบาทด้านการติดตาม ช่วยเหลือนิสิตผ่านช่องทางเทคโนโลยีต่าง ๆ (4) บทบาทด้านความร่วมมือและเครือข่ายศิษย์เก่ารวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.1 บทบาทด้านการให้บริการทางการศึกษาเพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีศักยภาพเป็นประชากรโลกสามารถทำงานและรู้เท่าทันเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงผู้ให้ข้อมูลหลักตามพันธกิจทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านผลิตบัณฑิต ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมได้ให้ข้อมูลด้านการรับนิสิตเข้ารับการศึกษาไปจนถึงสำเร็จการศึกษา มีข้อมูลสนับสนุนดังนี้

“...งานแพทยศาสตรศึกษาทำหน้าที่ดูแลนิสิตตั้งแต่กระบวนการรับเข้าถึงออกไปทำงาน ช่วยสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้นิสิตมีความรู้ในวิชาการ วิชาชีพและออกสู่สังคมตามศาสตร์ จัดหาสื่อการสอน แหล่งเรียนรู้อุปกรณ์การเรียนที่ทันสมัย เหมาะสมกับการเรียนการสอนแบบออนไลน์โดยเฉพาะช่วงโรคระบาดโควิด-19...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านผลิตบัณฑิต คนที่ 1 วันที่ 4 กรกฎาคม 2566)



“...มีความเกี่ยวข้องเนื่องจากในช่วงโรคระบาดถ้าไม่มีการทำงานแบบออนไลน์ การจัดการเรียนการสอนจะทำได้เลย นักวิชาการศึกษาต้องประสานงานกับอาจารย์อยู่ตลอดเวลา การจัดการเรียนการสอนไม่สามารถหยุดได้รวมถึงการประสานงานระหว่างศูนย์แพทย์ การประชุม วิทยากร การกลั่นกรองข้อสอบที่เป็นแบบออนไลน์...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านผลิตบัณฑิต คนที่ 1 วันที่ 4 กรกฎาคม 2566)

“...ทั้งนี้บุคลากรสายสนับสนุนและอาจารย์ต้องมีทักษะ ความรู้ในเรื่องการใช้ เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ในการประชุมการสอนออนไลน์หรือโปรแกรมต่าง ๆ ที่จำเป็นเพิ่มมากขึ้น...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านผลิตบัณฑิต คนที่ 1 วันที่ 4 กรกฎาคม 2566)

“...ดูแลงานระดับบัณฑิตศึกษา วางแผน กำหนดช่วงเวลา กระบวนการคัดเลือก รับเข้าบุคคลเข้าศึกษาในหลักสูตรของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของหลักสูตร อีกทั้ง ตรวจสอบเอกสาร หลักฐานให้ครบตามมหาวิทยาลัยกำหนด ตั้งแต่กระบวนการรับเข้าจนถึงยื่น สำเร็จการศึกษา...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านผลิตบัณฑิต คนที่ 4 วันที่ 4 กรกฎาคม 2566)

“...รับเข้า จัดตารางเรียน ตารางสอบ จัดการเรียนการสอนตามที่หลักสูตรกำหนด ประสานงานอาจารย์แต่ละรายวิชาเพื่อให้การสอนบรรลุเป้าหมายตามที่หลักสูตรกำหนด เบิกจ่าย ค่าตอบแทนสำหรับอาจารย์...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านผลิตบัณฑิต คนที่ 5 วันที่ 4 กรกฎาคม 2566)

“...ให้นิสิตประเมินผลการจัดการเรียนการสอนตามรายวิชาเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการบริการให้เป็นไปตามเกณฑ์ประกันคุณภาพซึ่งปัจจุบันประเมินผ่านทางระบบอินเตอร์เน็ต เนื่องจากต้องการลดปริมาณกระดาษและสะดวกต่อผู้ปฏิบัติงาน นิสิตในช่วงสถานการณ์โรคระบาด...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านผลิตบัณฑิต คนที่ 5 วันที่ 4 กรกฎาคม 2566)

“...การทำงานแบบไฮบริดมีประโยชน์ ทั้งการบริหารจัดการองค์กร การเรียนการสอน การทำงานสะดวกมีประสิทธิภาพมากโดยเฉพาะดีสำหรับการจัดการการเรียนการสอนแบบ lecture เพื่อให้บรรลุตามแผนงานที่กำหนดในช่วงสถานการณ์โรคระบาดแต่ไม่สะดวกกับการเรียนการสอนแบบห้องปฏิบัติการ...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านผลิตบัณฑิต คนที่ 2 วันที่ 4 กรกฎาคม 2566)

“...จัดการประเมินผลการด้านบริการการเรียนการสอนทั้งผู้รับบริการที่เป็น อาจารย์และนิสิตเพื่อนำมาปรับปรุงการบริการผ่านระบบออนไลน์ คิวอาร์โค้ด ยิ่งช่วงสถานการณ์ โควิด-19 การประเมินแบบออนไลน์ทำให้สะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านผลิตบัณฑิต คนที่ 7 วันที่ 4 กรกฎาคม 2566)

“...หาสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่อาจารย์ นิสิต สำหรับการเรียนการสอน เช่น ความพร้อมในห้องเรียน คอมพิวเตอร์ โปรแกรมที่รองรับการสอน สื่อการสอน ประสานผู้ดูแล ห้องเรียนในช่วงสถานการณ์โควิดโปรแกรมที่ใช้ในการเรียนการสอนออนไลน์มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะนิสิตไม่ต้องเข้ามาเรียนที่มหาวิทยาลัยทั้งนี้ไม่เหมาะกับการเรียนการสอนแบบปฏิบัติการ ทำได้ยากแต่จะเหมาะกับการเรียนการสอนแบบบรรยาย...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านผลิตบัณฑิต คนที่ 7 วันที่ 4 กรกฎาคม 2566)

จากข้อมูลข้างต้น พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ตามกรอบงานพันธกิจของมหาวิทยาลัยตั้งแต่การรับนิสิตเข้ารับการศึกษามาจนถึงสำเร็จการศึกษา เพื่อให้ได้นิสิตที่มีศักยภาพเป็นประชากรโลกสามารถทำงานและรู้เท่าทันเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงซึ่งการที่ทำให้บทบาทการรับนิสิตเข้ารับการศึกษามาจนถึงสำเร็จการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจำเป็นต้องวางแผนการคัดเลือกบุคคลเข้า ศึกษาต่อตามกรอบและนโยบายของมหาวิทยาลัยเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพตามที่หลักสูตรต้องการ และต่อยอดการพัฒนากำลังคนตามนโยบายของประเทศโดยสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนให้นิสิตมีความรู้ในวิชาการ วิชาชีพและออกสู่สังคมตามศาสตร์ โดยมีกระบวนการติดตามและ ประเมินผลการจัดการเรียนการสอนและสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อการสอน แหล่งการ เรียนรู้ อุปกรณ์การเรียนที่ทันสมัยเหมาะสมกับการเรียนรู้ยุคใหม่ตามสถานการณ์โลก ยกตัวอย่างช่วงการ

ระบอบของโรคการดำเนินการจัดการเรียนการสอนมีข้อจำกัดต้องเว้นระยะห่างทางสังคม ลดการปฏิสัมพันธ์ตามนโยบายของนานาชาติแต่ในขณะเดียวกันการจัดการเรียนการสอนยังต้องดำเนินการต่อไปไม่สามารถหยุดการเรียนการสอนการพัฒนาความรู้ให้แก่บัณฑิตได้ ดังนั้นจึงต้องดำเนินการจัดการเรียนการสอนแบบไฮบริดซึ่งเป็นทางออกที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพให้แก่บัณฑิตใช้ประกอบการเรียนเพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีศักยภาพรู้เท่าทันเทคโนโลยี

ผู้วิจัยสามารถสรุปหน้าที่การทำงานแบบไฮบริดของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนด้านผลิตบัณฑิตจากบทบาทด้านการให้บริการทางการศึกษาเพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีศักยภาพเป็นประชากรโลกสามารถทำงานและรู้เท่าทันเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 หน้าที่ ดังนี้ 1) วางแผนคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย 2) ดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุตามแผนงานและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป 3) ประเมินผลการจัดการเรียนการสอนเพื่อนำไปพัฒนาการบริการ 4) สนับสนุนสื่อการสอน แหล่งการเรียนรู้ อุปกรณ์การเรียนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง

1.2 บทบาทด้านมาตรฐานทางวิชาการที่ทันสมัยเป็นไปตามมาตรฐาน ผู้ให้ข้อมูลหลักตามพันธกิจทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านผลิตบัณฑิต ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมได้ให้ข้อมูลด้านมาตรฐานทางวิชาการที่ทันสมัยเป็นไปตามมาตรฐานมีข้อมูลสนับสนุนดังนี้

“...จัดประชุม ติดตามควบคุมคุณภาพหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตตามมาตรฐาน WFME ซึ่งเป็นเกณฑ์การประเมินหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตเพื่อรับรองว่ามีคุณภาพระดับสากล ทำให้เกิดการพัฒนาศูนย์ที่จะผลิตบัณฑิตแพทย์ให้ได้มาตรฐานบุคลากรสายสนับสนุนต้องมีความรู้ด้านเกณฑ์การประเมินหลักสูตรและสนับสนุนอาจารย์ทั้งข้อมูล เอกสารให้ดำเนินการบรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนดอีกทั้งวัดและประเมินผลการศึกษาระหว่างการศึกษาและการมีงานทำหรือสร้างผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านผลิตบัณฑิต คนที่ 1 วันที่ 4 กรกฎาคม 2566)

“...วางแผน จัดการพัฒนาศูนย์ด้านจัดการเรียนการสอนสำหรับอาจารย์รวมทั้งนำเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการเรียนการสอนมาช่วยสอนให้เกิดประสิทธิภาพทั้งหลักสูตร...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านผลิตบัณฑิต คนที่ 1 วันที่ 4 กรกฎาคม 2566)

“...การทำงานออนไลน์ในช่วงแรกอาจารย์และบุคลากรยังขาดทักษะ ความรู้ในการใช้ หรือหากเกิดปัญหาทางเทคโนโลยี โปรแกรมต่าง ๆ ที่จำเป็นและจัดการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการ เรียนการสอน การจัดการหลักสูตรสำหรับอาจารย์และบุคลากร...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านผลิตบัณฑิต คนที่ 1 วันที่ 4 กรกฎาคม 2566)

“...การทำงานแบบไฮบริดทำให้อาจารย์แพทย์ บุคลากรมีความสะดวก คล่องตัวใน การทำงาน มีเวลาในการจัดการเรียนการสอน การจัดการหลักสูตรมากขึ้น...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านผลิตบัณฑิต คนที่ 1 วันที่ 4 กรกฎาคม 2566)

“...เก็บรวบรวมข้อมูลนิสิตที่กำลังศึกษาและข้อมูลการมีงานทำของนิสิตที่สำเร็จ การศึกษาจากมหาวิทยาลัย ประเมินการบริการการศึกษาสำหรับนิสิตปริญญาตรีและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียจากการรับนิสิตเข้าฝึกงานหรือทำงานเพื่อปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรให้ได้มาตรฐานและ เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านผลิตบัณฑิต คนที่ 5 วันที่ 4 กรกฎาคม 2566)

“...วางแผนพัฒนาทักษะอาจารย์และบุคลากรเพื่อนำมาใช้กับหลักสูตร งานสนับสนุนหลักสูตร AUN-QA โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการช่วยสอน...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านผลิตบัณฑิต คนที่ 5 วันที่ 4 กรกฎาคม 2566)

จากข้อมูลข้างต้น พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ตามกรอบงานพันธกิจของมหาวิทยาลัยในเรื่องมาตรฐานทางวิชาการที่ทันสมัยเป็นไปตามมาตรฐาน ของแต่ละคณะที่กำหนดไว้ เช่น คณะแพทยศาสตร์มีมาตรฐานกำหนดหลักสูตรใช้เกณฑ์ประเมิน คุณภาพหลักสูตร WFME หรือถ้าเป็นคณะอื่น ๆ ส่วนใหญ่จะใช้เกณฑ์การประเมินหลักสูตร AUN-QA โดยบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนต้องร่วมตรวจสอบ ควบคุมหลักสูตรที่รับผิดชอบให้ตรงกับ ที่หน่วยงาน องค์กรทั้งภายในและภายนอกกำหนดมาตรฐานไว้ ระบบ กลไกการวัดและประเมินผล การศึกษาระหว่างการศึกษาและการมีงานทำหรือมีผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมมีส่วนช่วยให้ หลักสูตรมีคุณภาพรวมถึงอาจารย์และบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่มีปริมาณและคุณภาพ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีช่วยสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งนี้ อาจารย์ บุคลากร

สายสนับสนุนต้องวางแผนพัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยีเพื่อนำไปบริหารพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัยและรองรับการปฏิบัติงานแบบไฮบริด

ผู้วิจัยสามารถสรุปหน้าที่การทำงานแบบไฮบริดของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนด้านผลิตบัณฑิตจากบทบาทด้านมาตรฐานทางวิชาการที่ทันสมัยเป็นไปตามมาตรฐานออกเป็น 3 หน้าที่ ดังนี้ 1) บริหารหลักสูตรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด 2) วางแผนพัฒนาผู้สอนให้สามารถใช้องค์ความรู้สมัยใหม่ใช้เทคโนโลยีช่วยสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) วัดและประเมินผล การศึกษาระหว่างการศึกษาและการมีงานทำหรือสร้างผลงานและนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

1.3 บทบาทด้านการติดตาม ช่วยเหลือนิสิตผ่านช่องทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ผู้ให้ข้อมูลหลักตามพันธกิจทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านผลิตบัณฑิต ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมได้ให้ข้อมูลด้านการติดตาม ช่วยเหลือนิสิตผ่านช่องทางเทคโนโลยีต่าง ๆ มีข้อมูลสนับสนุนดังนี้

“...มีหน้าที่ดูแลด้านกิจการนิสิตและศิษย์เก่าสัมพันธ์และเมื่อนิสิตขณะศึกษาในมหาวิทยาลัยจะให้คำปรึกษา แก้ไขปัญหาให้กับนิสิตทั้งในเรื่องการเรียนและเรื่องส่วนตัวเพื่อให้นิสิตสามารถใช้ชีวิตในรั้วมหาวิทยาลัยได้อย่างมีความสุข...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านผลิตบัณฑิต คนที่ 3 วันที่ 4 กรกฎาคม 2566)

“...รวบรวมข้อมูลนิสิตแต่ละชั้นปี ตัวอย่างเช่น ที่พักอาศัย ช่องทางการติดต่อนิสิต ช่องทางการติดต่อเพื่อนสนิทนิสิต การชำระทุนการศึกษา ประวัติการรักษาพยาบาล ประกันอุบัติเหตุ ผลการเรียน ประเมินสุขภาพนิสิต การผ่อนผันทหารเพื่อติดตามและแก้ไขปัญหาให้กับนิสิต...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านผลิตบัณฑิต คนที่ 3 วันที่ 4 กรกฎาคม 2566)

“...สร้างระบบติดตามนิสิตด้วยเทคโนโลยีผ่านช่องทางต่าง ๆ โดยเฉพาะในช่วง Covid-19 การสื่อสารต้องมีประสิทธิภาพมาก ๆ เพื่อให้นิสิตและบุคลากรทราบข่าวสารที่ทันสมัย ชิงกันและกัน...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านผลิตบัณฑิต คนที่ 3 วันที่ 4 กรกฎาคม 2566)

“...จัดทำฐานข้อมูลโดยแบ่งกลุ่มนิสิตออกเป็นแต่ละชั้นปีเพื่อเก็บสถิติข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนิสิตเพื่อทำประกันคุณภาพการศึกษาในระดับนานาชาติ...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านผลิตบัณฑิต คนที่ 7 วันที่ 4 กรกฎาคม 2566)

“...ให้คำปรึกษาและข้อมูลการศึกษาผ่านช่องทางไลน์ เฟสบุ๊ก เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ ลดการเสียเวลาในการทำงาน การให้บริการแก่ผู้รับบริการเร็ว สะดวกขึ้น การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ทำแบบฟอร์มออนไลน์ทำให้ลดเวลาและประหยัดค่าใช้จ่าย..”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านผลิตบัณฑิต คนที่ 7 วันที่ 4 กรกฎาคม 2566)

จากข้อมูลข้างต้น พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ตามกรอบงานพันธกิจของมหาวิทยาลัยด้านการติดตาม ช่วยเหลือนิสิตผ่านช่องทางเทคโนโลยีต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดบริการและสวัสดิการ จัดระบบการแนะแนวและการให้คำปรึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตนิสิต ทั้งนี้มหาวิทยาลัยได้จัดทำพื้นข้อมูลที่เป็นต่อนิสิตผ่านศูนย์บริการนิสิตต่าง ๆ เช่น ศูนย์บริการข้อมูลสำหรับนิสิต ศูนย์บริการนิสิตพิการ ศูนย์รับแจ้งเหตุฉุกเฉินนิสิต บริการการผ่อนผันทหารกองเกินและการเรียนวิชาทหาร บริการรับแจ้งของหาย ขอรับของคืน ดูแลระบบการจองหอพักออนไลน์ จัดทำทะเบียนนิสิต และระบบทะเบียนออนไลน์ ซึ่งการติดตาม ดูแลคุณภาพชีวิตของนิสิตในมหาวิทยาลัยเพื่อความสะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจำเป็นต้องวางแผนจัดการฐานข้อมูล เก็บสถิติข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนิสิต เพื่อนำข้อมูลที่มีมาวิเคราะห์ พัฒนา แก้ไขปัญหา ลดความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับนิสิต ฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและทันสมัยจะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่ทำหน้าที่ดูแล ติดตาม ให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาแก่นิสิตเพื่อให้ได้นิสิตที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีขณะศึกษาอยู่ในรั้วมหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยสามารถสรุปหน้าที่การทำงานแบบไฮบริดของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนด้านผลิตบัณฑิตจากบทบาทด้านการติดตาม ช่วยเหลือนิสิตผ่านช่องทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ออกเป็น 3 หน้าที่ ดังนี้ 1) จัดทำฐานข้อมูลและจัดกลุ่มฐานข้อมูลนิสิตเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหา 2) จัดระบบกลไกการติดตามนิสิต 3) ให้คำปรึกษา แก้ไขปัญหาให้กับนิสิตทั้งรายกลุ่มและรายบุคคล

1.4 บทบาทด้านความร่วมมือและเครือข่ายศิษย์เก่ารวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ให้ข้อมูลหลักตามพันธกิจทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านผลิตบัณฑิต ด้านวิจัย ด้านบริการ วิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมได้ให้ข้อมูลด้านความร่วมมือและเครือข่ายศิษย์เก่า รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีข้อมูลสนับสนุนดังนี้

“...ทำหน้าที่ดูแลจัดกิจกรรมของสโมสรนิสิตและศิษย์เก่าสัมพันธ์ เช่น หาทุนเพื่อ สนับสนุนการศึกษาแก่นิสิตที่ขาดแคลนทุนทรัพย์หรือหาช่องทางการหารายได้พิเศษ การทำงานพิเศษ ให้แก่นิสิต...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านผลิตบัณฑิต คนที่ 3 วันที่ 4 กรกฎาคม 2566)

“...การทำงานแบบไฮบริดมีประโยชน์ สำหรับการเรียนการสอน การประชุม เรื่อง เอกสาร แต่กิจกรรมนิตินิเทศทำได้ลำบากเนื่องจากเน้นการจัดกิจกรรมแบบมีปฏิสัมพันธ์ การทำกิจกรรม ร่วมกันแบบเผชิญหน้า ยังคงสามารถพัฒนาการติดต่อสื่อสารด้วยเทคโนโลยีเพื่อสร้างเครือข่าย ความร่วมมือ...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านผลิตบัณฑิต คนที่ 3 วันที่ 4 กรกฎาคม 2566)

“...การพัฒนากระบวนข้อมูล สร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายความร่วมมือ ระหว่างมหาวิทยาลัยกับศิษย์เก่าเพื่อการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านผลิตบัณฑิต คนที่ 6 วันที่ 4 กรกฎาคม 2566)

จากข้อมูลข้างต้น พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ตามกรอบงานพันธกิจของมหาวิทยาลัยด้านความร่วมมือและเครือข่ายศิษย์เก่า รวมถึงหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง บทบาทหน้าที่ด้านความร่วมมือและเครือข่ายศิษย์เก่ามีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัยหน้าที่ ที่สำคัญเพื่อสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างมหาวิทยาลัยกับศิษย์เก่า เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ให้แก่ศิษย์เก่า สนับสนุนการสร้างเครือข่ายสมาคม ชมรมศิษย์เก่าทั้ง ในระดับคณะและระดับจังหวัด ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของศิษย์เก่าในการพัฒนามหาวิทยาลัย ยกย่อง เชิดชูเกียรติศิษย์เก่าที่สร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย การที่จะดำเนินการให้ได้รับความร่วมมือและ เครือข่ายศิษย์เก่า รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นเกิดจากการที่บุคลากร มหาวิทยาลัยสายสนับสนุนต้องนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานทั้งในเรื่องของ

ฐานข้อมูลประวัติศิษย์เก่าทางด้านต่าง ๆ รายชื่อสถานที่ทำงานหน่วยงานที่ศิษย์เก่าทำงานอยู่ ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานกับมหาวิทยาลัยหรือช่องทางการติดต่อสื่อสารเพื่อสนับสนุนการสร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ฐานข้อมูลที่ทันสมัยจะส่งผลต่อวิธีการจัดกิจกรรมอย่างสร้างสรรค์และทุนสนับสนุนการศึกษาของนิสิตรวมถึงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยสามารถสรุปหน้าที่การทำงานแบบไฮบริดของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนด้านผลิตบัณฑิตจากบทบาทด้านความร่วมมือและเครือข่ายศิษย์เก่ารวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องออกเป็น 3 หน้าที่ ดังนี้ 1) จัดทำฐานข้อมูลศิษย์เก่าและเครือข่ายความร่วมมือ 2) พัฒนาช่องทางการติดต่อแหล่งความร่วมมือและสร้างเครือข่ายศิษย์เก่าที่ทันสมัย 3) จัดกิจกรรมและระดมทุนเพื่อสนับสนุนการศึกษา

สรุปบทบาทหน้าที่และองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนด้านผลิตบัณฑิตตามตาราง ดังนี้

**ตาราง 8 แสดงองค์ประกอบสมรรถนะที่เกี่ยวข้องต่อบทบาทหน้าที่ในการผลิตบัณฑิต**

บทบาทพร้อม	สมรรถนะที่เกี่ยวข้อง	องค์ประกอบสมรรถนะ
1 ด้านการให้บริการทางการศึกษาเพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีศักยภาพเป็นประชากรโลกสามารถทำงานและรู้เท่าทันเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลง หน้าที่		
1.1 วางแผนคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาให้ สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ภาวะผู้นำ การวางแผนและการจัดการเวลา การใช้ดิจิทัล	ความรู้ คุณลักษณะ ทักษะ
1.2 ดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้ บรรลุตามแผนงานและสถานการณ์ที่ เปลี่ยนไป	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว การทำงานเป็นทีมและการทำงาน ร่วมกัน การเข้าถึงเป้าหมาย การใช้ดิจิทัล	ความรู้ คุณลักษณะ ทักษะ
1.3 ประเมินผลการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำไปพัฒนาการบริการ	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ	ความรู้



บทบาทร่วม	สมรรถนะที่เกี่ยวข้อง	องค์ประกอบสมรรถนะ
	การแก้ไขปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล การเรียนรู้ตลอดชีวิต	ทักษะ
1.4 สนับสนุนสื่อการสอน แหล่งการเรียนรู้ อุปกรณ์การเรียนให้เหมาะสมกับการ เปลี่ยนแปลง	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล การใช้ดิจิทัล	ความรู้ คุณลักษณะ ทักษะ
2 ด้านมาตรฐานทางวิชาการที่ทันสมัยเป็นไปตามมาตรฐาน หน้าที่		
2.1 บริหารหลักสูตรให้เป็นไปตาม มาตรฐานที่กำหนด	ภาวะผู้นำ การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล การวางแผนและการจัดการเวลา การเข้าถึงเป้าหมาย	คุณลักษณะ ทักษะ
2.2 วางแผนพัฒนาผู้สอนให้สามารถใช้องค์ ความรู้สมัยใหม่ใช้เทคโนโลยีช่วยสอนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การเข้าใจดิจิทัล การวางแผนและการจัดการเวลา การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา	ความรู้ ทักษะ
2.3 วัดและประเมินผลการศึกษาาระหว่าง การศึกษาและการมีงานทำหรือสร้างผลงาน และนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การตัดสินใจ การวางแผนและการจัดการเวลา	ความรู้ ทักษะ
3 ด้านการติดตาม ช่วยเหลือนิสิตผ่านช่องทางเทคโนโลยีต่าง ๆ หน้าที่		
3.1 จัดทำฐานข้อมูลและจัดกลุ่มฐานข้อมูล นิสิตเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหา	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การตัดสินใจ การใช้ดิจิทัล	ความรู้ ทักษะ
3.2 จัดระบบกลไกการติดตามนิสิต	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีมและการทำงาน ร่วมกัน การใช้ดิจิทัล	ความรู้ ทักษะ

บทบาทร่วม	สมรรถนะที่เกี่ยวข้อง	องค์ประกอบสมรรถนะ
3.3 ให้คำปรึกษา แก้ไขปัญหาให้กับนิสิตทั้งรายกลุ่มและรายบุคคล	ทัศนคติเชิงบวก การติดต่อสื่อสาร การแก้ไขปัญหา	คุณลักษณะ ทักษะ
4 ด้านความร่วมมือและเครือข่ายศิษย์เก่ารวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หน้าที่		
4.1 จัดทำฐานข้อมูลศิษย์เก่าและเครือข่ายความร่วมมือ	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การตัดสินใจ การใช้ดิจิทัล	ความรู้ ทักษะ
4.2 พัฒนาช่องทางการติดต่อแหล่งความร่วมมือและสร้างเครือข่ายศิษย์เก่าที่ทันสมัย	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล การวางแผนและการจัดการเวลา การตัดสินใจ	ความรู้ คุณลักษณะ ทักษะ
4.3 จัดกิจกรรมและระดมทุนเพื่อสนับสนุนการศึกษา	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน การติดต่อสื่อสาร การนำด้านธุรกิจ	ความรู้ ทักษะ

## 2 บทบาทหน้าที่ในการวิจัย

บทบาทหน้าที่สำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนในการวิจัยจากข้อมูลการสนทนากลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนด้านวิจัยเรื่องสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ผู้วิจัยได้สรุปบทบาทหน้าที่ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยและบทบาทหน้าที่ที่ต้องการจากการสนทนากลุ่มด้านวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแบบไฮบริดก่อให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคตประกอบด้วย 4 บทบาทดังนี้ (1) บทบาทด้านการวางแผนและพัฒนาแผนงานวิจัยให้ทันสมัย (2) บทบาทด้านการจัดการองค์ความรู้งานวิจัยแก่กลุ่มเป้าหมาย (3) บทบาทด้านการจูงใจและพัฒนางานวิจัยของบุคลากร (4) บทบาทด้านการประสานความร่วมมือและการสร้างเครือข่าย

2.1 บทบาทด้านการวางแผนและพัฒนาแผนงานวิจัยให้ทันสมัยผู้ให้ข้อมูลหลักตามพันธกิจทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านผลิตบัณฑิต ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ และ

ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมได้ให้ข้อมูลด้านการวางแผนและพัฒนาแผนงานวิจัยให้ทันสมัยมีข้อมูลสนับสนุนดังนี้

“...ศึกษาข้อมูลและจัดทำแผนงานวิจัย กำหนดประเด็นเรื่องวิจัยให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของประเทศและร่วมกำหนดเป้าหมายการทำงานวิจัยของคณะแพทยศาสตร์และมหาวิทยาลัยอีกทั้งติดตามแผนงานวิจัยที่กำหนดไว้ว่าบรรลุตัวชี้วัดหรือไม่ ถ้าไม่จะแก้ไขปัญหาอย่างไร...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านวิจัย คนที่ 1 วันที่ 26 มิถุนายน 2566)

“...ดูแลให้คำแนะนำด้านงานวิจัยของคณะแพทยศาสตร์ให้กับอาจารย์แพทย์ บุคลากร นิสิตและกำกับ ติดตามการดำเนินงานวิจัยอย่างเป็นระบบ...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านวิจัย คนที่ 1 วันที่ 26 มิถุนายน 2566)

“...หน้าที่ที่รับผิดชอบคือการติดตามการทำวิจัยให้บรรลุตัวชี้วัดขององค์กรจากการประกัน AUN-QA (Eng) 2 ภาควิชา และ AACSB ซึ่งตัวชี้วัดทางด้านการวิจัยจากเกณฑ์การประเมินค่อนข้างมีความชัดเจน...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านวิจัย คนที่ 4 วันที่ 26 มิถุนายน 2566)

จากข้อมูลข้างต้น พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ตามกรอบงานพันธกิจของมหาวิทยาลัยด้านการวางแผนและพัฒนาแผนงานวิจัยให้ทันสมัยเมื่อพูดถึงงานวิจัยเชื่อว่าความคาดหวังของสังคมนึกถึงงานวิจัยจากมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งแรก ๆ เนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งที่รวบรวมองค์ความรู้ ศาสตร์ สาขาวิชาแขนงต่าง ๆ ไข่มุกมากมาย อีกทั้งอาจารย์ นักวิจัย นักวิชาการหรือแม้แต่บุคลากรที่ทำหน้าที่ในการสนับสนุนให้งานวิจัยขับเคลื่อนจนเป็นรูปธรรมเพื่อคลี่คลายปัญหาของประเทศการที่จะทำให้มหาวิทยาลัยมีงานวิจัยที่ตอบคำถามสังคมนั้น เริ่มต้นจากการวางแผนพัฒนาระบบบริหารจัดการงานวิจัยและนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ กำหนดแนะนำหัวข้อ ประเด็นงานวิจัยที่เหมาะสมกับสถานการณ์โลกให้สอดคล้องกับเป้าหมายทิศทางการพัฒนาประเทศเพื่อให้เกิดนวัตกรรมที่ใช้ได้จริงรวมถึงประเมินติดตามงานวิจัยให้เป็นไปตามแผนงานวิจัยที่กำหนดหรือปรับปรุงและพัฒนางานวิจัยให้สอดคล้องกับปัญหาสถานการณ์ในอนาคต

ผู้วิจัยสามารถสรุปหน้าที่การทำงานแบบไฮบริดของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนด้านวิจัยจากบทบาทด้านการวางแผนและพัฒนาแผนงานวิจัยให้ทันสมัยออกเป็น 4 หน้าที่ ดังนี้

1) จัดทำแผนงาน กำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับประเทศ 2) กำหนดประเด็นวิจัยที่สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางการทำงาน 3) ดำเนินกิจกรรมตามแผนงานวิจัย 4) ประเมินผลแผนงาน โครงการเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานวิจัยให้สอดคล้องกับปัญหาและกลุ่มเป้าหมาย

2.2 บทบาทด้านการจัดการองค์ความรู้งานวิจัยแก่กลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลหลักตามพันธกิจทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านผลิตบัณฑิต ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมได้ให้ข้อมูลด้านการจัดการองค์ความรู้งานวิจัยแก่กลุ่มเป้าหมายมีข้อมูลสนับสนุนดังนี้

“...กำหนดและสร้างความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องาน เช่น แลกเปลี่ยนความรู้จากผู้มีประสบการณ์ทางด้านงานวิจัยโดยนำนักวิจัยที่คณะมีอยู่มาแลกเปลี่ยนความรู้และบอกเล่าเรื่องราวความสำเร็จในการวิจัยซึ่งเป็นตัวอย่างในการพัฒนางานวิจัยหรือการสร้างความรู้จากงานประจำให้เกิดเป็นงานวิจัยของคุณลากร...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านวิจัย คนที่ 1 วันที่ 26 มิถุนายน 2566)

“...สนับสนุนฐานข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ให้กับบุคลากรและบุคคลที่ต้องการทำงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านวิจัย คนที่ 1 วันที่ 26 มิถุนายน 2566)

“...จัดทำฐานข้อมูลองค์ความรู้เกี่ยวกับงานวิจัยของคณะผ่านระบบสารสนเทศ...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านวิจัย คนที่ 1 วันที่ 26 มิถุนายน 2566)

“...เผยแพร่งานวิจัยเพื่อการนำไปใช้ประโยชน์ นำงานวิจัยไปเสนอขาย...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านวิจัย คนที่ 2 วันที่ 26 มิถุนายน 2566)

“...สร้างงานประจำสู่งานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพเพื่อผู้รับบริการ...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านวิจัย คนที่ 3 วันที่ 26 มิถุนายน 2566)

จากข้อมูลข้างต้น พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ตามกรอบงานพันธกิจของมหาวิทยาลัยด้านการจัดการองค์ความรู้งานวิจัยแก่กลุ่มเป้าหมาย องค์ความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ การมีฐานข้อมูลที่ทันสมัยและเป็นระบบโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการฐานข้อมูล จะช่วยให้เกิดประโยชน์ทั้งในเรื่องการเรียนการสอนและการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัยของมหาวิทยาลัย ระบบบริหารจัดการจัดเก็บข้อมูลการวิจัยและนวัตกรรมจะต้องครอบคลุมทุกมิติและเชื่อมโยงทุกภาคส่วนอีกทั้งการเผยแพร่ผลงานวิจัยและนวัตกรรมนำไปสู่การต่อยอดเพื่อการใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวางทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ผู้วิจัยสามารถสรุปหน้าที่การทำงานแบบไฮบริดของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนด้านวิจัยจากบทบาทด้านการจัดการองค์ความรู้งานวิจัยแก่กลุ่มเป้าหมายออกเป็น 3 หน้าที่ ดังนี้ 1) สร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น 2) เผยแพร่งานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย 3) จัดทำฐานข้อมูลองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนางานสายสนับสนุน

2.3 บทบาทด้านการจูงใจและพัฒนางานวิจัยของบุคลากรผู้ให้ข้อมูลหลักตามพันธกิจทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านผลิตบัณฑิต ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรมได้ให้ข้อมูลด้านการจูงใจและพัฒนางานวิจัยของบุคลากรมีข้อมูลสนับสนุนดังนี้

“...คณะต้องการให้มีบุคลากรทำงานวิจัยเพิ่มมากขึ้นแต่บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความรู้และต้องการพัฒนาความรู้ด้านงานวิจัย คณะจึงจัดตั้งหน่วยงานเพื่อ Upskills นักวิจัยและบุคลากร...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านวิจัย คนที่ 1 วันที่ 26 มิถุนายน 2566)

“...สนับสนุนงบประมาณให้แก่นักวิจัยภายใน ประมาณ 80% ที่ต้องการขอตำแหน่งทางวิชาการ การขอตำแหน่งที่สูงขึ้น...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านวิจัย คนที่ 1 วันที่ 26 มิถุนายน 2566)

“...กระตุ้นให้บุคลากรทำวิจัยโดยสนับสนุนทุน รางวัลตีพิมพ์ การนำเสนอผลงาน...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านวิจัย คนที่ 1 วันที่ 26 มิถุนายน 2566)

“...งานบรรลุพันธกิจของคณะ แต่จำกัดที่งบประมาณของคณะยังไม่ครอบคลุมตามที่บุคลากรสายวิชาการต้องการเพราะบุคลากรสายวิชาการส่วนใหญ่ทำวิจัยพื้นฐานดังนั้นจึงต้องวางแผนงบประมาณของคณะมาดำเนินการวิจัย...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านวิจัย คนที่ 2 วันที่ 26 มิถุนายน 2566)

“...จงใจให้บุคลากรสายสนับสนุนทำงานวิจัยเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านวิจัย คนที่ 2 วันที่ 26 มิถุนายน 2566)

“...งานวิจัยส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยทางสายสังคม คณะจัดสรรงบประมาณรายได้ให้อาจารย์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา วิจัยสถาบันสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน งบประมาณเงินรางวัลในการจัดการเรียนการสอน สนับสนุนการตีพิมพ์สำหรับอาจารย์ในระดับชาติและนานาชาติ...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านวิจัย คนที่ 3 วันที่ 26 มิถุนายน 2566)

“...ดูแลการขอตำแหน่งทางวิชาการและประเมินผลการปฏิบัติราชการ...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านวิจัย คนที่ 4 วันที่ 26 มิถุนายน 2566)

“...ดูแลการให้ทุนวิจัยสำหรับเจ้าหน้าที่เพื่อวิจัยสถาบัน...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านวิจัย คนที่ 4 วันที่ 26 มิถุนายน 2566)

จากข้อมูลข้างต้น พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ตามกรอบงานพันธกิจของมหาวิทยาลัยด้านการจูงใจและพัฒนางานวิจัยของบุคลากร งานวิจัยเป็นหนึ่งในพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยเพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุวิสัยทัศน์ตามที่มหาวิทยาลัยตั้งไว้การส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้บุคลากรผลิตผลงานวิจัยที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพมากขึ้นทั้งในส่วนของ การสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินการทำวิจัย สนับสนุนงบประมาณในการตีพิมพ์และนำเสนอผลงานวิจัยสำหรับบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรสายวิชาการหรือบุคลากรสายสนับสนุนในระดับชาติและนานาชาติ สนับสนุนเงินรางวัลสำหรับผลงานวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์หรืองานวิชาการที่ได้รับการจดสิทธิบัตร วางแผนและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายงาน เช่น การขอตำแหน่งทางวิชาการ การขอตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุนระดับชำนาญการ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ ส่งเสริมการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัยรวมถึงสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาขีดความสามารถด้านการวิจัยให้แก่บุคลากร

ผู้วิจัยสามารถสรุปหน้าที่การทำงานแบบไฮบริดของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนด้านวิจัยจากบทบาทด้านการจูงใจและพัฒนางานวิจัยของบุคลากรออกเป็น 2 หน้าที่ ดังนี้  
1) วางแผนความก้าวหน้าในสายงาน 2) สนับสนุนส่งเสริมเพื่อกำหนดกิจกรรมในการพัฒนาตนเอง

2.4 บทบาทด้านการประสานความร่วมมือและการสร้างเครือข่ายผู้ให้ข้อมูลหลักตามพันธกิจทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านผลิตบัณฑิต ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมได้ให้ข้อมูลด้านการประสานความร่วมมือและการสร้างเครือข่ายมีข้อมูลสนับสนุนดังนี้

“...ติดต่อแหล่งทุนเครือข่ายงานวิจัยให้อาจารย์ บุคลากร นิสิตทำงานวิจัย ผลงานตีพิมพ์ โครงการทุนวิจัยงบประมาณรายได้ของคณะ ทุนนักวิจัยพบสถานประกอบการ ทุนวิจัยนำเสนอต่างประเทศ ทุนนักวิจัยข้ามศาสตร์ ทุนวิจัยพัฒนาสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรม ทุนนำเสนอผลงานนิสิตในประเทศ ทุนวิจัยสถาบันของบุคลากรสายสนับสนุน...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านวิจัย คนที่ 2 วันที่ 26 มิถุนายน 2566)

“...ช่วงโรคระบาดโควิด-19 ติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เครือข่ายด้านการวิจัยผ่านทางระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยซึ่งทำให้บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนได้เรียนรู้ ปรับตัวด้านเทคโนโลยี ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางประสานงาน...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านวิจัย คนที่ 2 วันที่ 26 มิถุนายน 2566)

“...ประสานงานด้านวิจัย การขอทุน ประสานงานระหว่างกองทุน ระหว่างอาจารย์ ระหว่างเครือข่าย การนำเสนอผลงาน การทำงานคล้ายกับคณะวิทยาศาสตร์...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านวิจัย คนที่ 6 วันที่ 26 มิถุนายน 2566)

“...แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการวิจัยผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัยระหว่างเครือข่ายความร่วมมือด้านงานวิจัย...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านวิจัย คนที่ 6 วันที่ 26 มิถุนายน 2566)

จากข้อมูลข้างต้น พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ตามกรอบงานพันธกิจของมหาวิทยาลัยด้านการประสานความร่วมมือและการสร้างเครือข่าย พันธกิจ

หนึ่งขององค์กรที่ทำหน้าที่ดูแลบริหารจัดการด้านงานวิจัยนั้นคือการประสานงานสร้างความร่วมมือและเครือข่ายการวิจัยและนวัตกรรมให้มีความเข้มแข็งและครอบคลุมทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนมีบทบาทหน้าที่ติดต่อประสานงานแหล่งทุนให้อาจารย์ บุคลากร นิสิตทำงานวิจัย ผลงานตีพิมพ์ โครงการทุนวิจัยงบประมาณรายได้ของคุณะ ทุนนักวิจัยพบสถานประกอบการ ทุนวิจัยนำเสนอดังประเทศ ทุนนักวิจัยข้ามศาสตร์ ทุนวิจัยพัฒนาสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรม ทุนนำเสนอผลงานนิสิตในประเทศ ทุนวิจัยสถาบันของบุคลากรสายสนับสนุน รวมถึงจัดกิจกรรมโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการวิจัยผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัยระหว่างบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

ผู้วิจัยสามารถสรุปหน้าที่การทำงานแบบไฮบริดของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนด้านวิจัยจากบทบาทด้านการประสานความร่วมมือและการสร้างเครือข่ายออกเป็น 2 หน้าที่ ดังนี้  
1) ติดต่อแหล่งทุนและสร้างเครือข่ายความร่วมมือตามช่องทางการสื่อสารที่ทันสมัย 2) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

สรุปบทบาทหน้าที่และองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนด้านวิจัยตามตาราง ดังนี้

#### ตาราง 9 แสดงองค์ประกอบสมรรถนะที่เกี่ยวข้องต่อบทบาทหน้าที่ในการวิจัย

บทบาทร่วม	สมรรถนะที่เกี่ยวข้อง	องค์ประกอบสมรรถนะ
1 ด้านการวางแผนและพัฒนาแผนงานวิจัยให้ทันสมัย หน้าที่		
1.1 จัดทำแผนงาน กำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับประเทศ	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การวางแผนและการจัดการเวลา การเข้าถึงเป้าหมาย	ความรู้ ทักษะ
1.2 กำหนดประเด็นวิจัยที่สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางการทำงาน	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การวางแผนและการจัดการเวลา การตัดสินใจ	ความรู้ ทักษะ
1.3 ดำเนินกิจกรรมตามแผนงานวิจัย	การวางแผนและการจัดการเวลา การเข้าถึงเป้าหมาย การแก้ไขปัญหา	ทักษะ



บทบาทร่วม	สมรรถนะที่เกี่ยวข้อง	องค์ประกอบสมรรถนะ
1.4 ประเมินผลแผนงาน โครงการเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานวิจัยให้สอดคล้องกับปัญหาและกลุ่มเป้าหมาย	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การแก้ไขปัญหา การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา	ความรู้ ทักษะ
2 ด้านการจัดการองค์ความรู้ งานวิจัยแก่กลุ่มเป้าหมาย หน้าที่		
2.1 สร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา	ความรู้ คุณลักษณะ ทักษะ
2.2 เผยแพร่งานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	การติดต่อสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ การเข้าถึงเป้าหมาย	ทักษะ
2.3 จัดทำฐานข้อมูลองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนางานสายสนับสนุน	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา การใช้ดิจิทัล	ความรู้ ทักษะ
3 ด้านการจูงใจและพัฒนางานวิจัยของบุคลากร หน้าที่		
3.1 วางแผนความก้าวหน้าในสายงาน	การบริหารจัดการตนเอง การวางแผนและการจัดการเวลา การเข้าถึงเป้าหมาย	คุณลักษณะ ทักษะ
3.2 วิเคราะห์โอกาสพัฒนาเพื่อกำหนดกิจกรรมในการพัฒนาตนเอง	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา	ความรู้ ทักษะ
4 ด้านการประสานความร่วมมือและการสร้างเครือข่าย หน้าที่		
4.1 ติดต่อแหล่งทุนและสร้างเครือข่ายความร่วมมือตามช่องทางการสื่อสารที่ทันสมัย	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความรู้

บทบาทร่วม	สมรรถนะที่เกี่ยวข้อง	องค์ประกอบสมรรถนะ
	การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีมและการทำงาน ร่วมกัน การนำด้านธุรกิจ	ทักษะ
4.2 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีปฏิสัมพันธ์ การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา การทำงานเป็นทีมและการทำงาน ร่วมกัน	ความรู้ ทักษะ

### 3 บทบาทหน้าที่ในการบริการวิชาการ

บทบาทหน้าที่สำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนในการบริการวิชาการจากข้อมูลการสนทนากลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนด้านบริการวิชาการเรื่องสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ผู้วิจัยได้สรุปบทบาทหน้าที่ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยและบทบาทหน้าที่ที่ต้องการจากการสนทนากลุ่มด้านบริการวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแบบไฮบริดก่อให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคตประกอบด้วย 2 บทบาท ดังนี้ 3.1 บทบาทด้านการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3.2 บทบาทด้านการสร้างระบบการทำงานให้สอดคล้องกับการบริการวิชาการ

3.1 บทบาทด้านการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้ให้ข้อมูลหลักตามพันธกิจทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านผลิตบัณฑิต ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรมได้ให้ข้อมูลด้านการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีข้อมูลสนับสนุนดังนี้

“...บริการวิชาการทั้งบุคลากรและนิสิตแพทย์ อบรมวิชาการด้านประกันคุณภาพ รวมถึงบริการวิชาการผู้ป่วยที่มารับบริการภายในโรงพยาบาล ส่วนบริการวิชาการภายนอกคือการ พัฒนา สนับสนุนบริการวิชาการให้กับโรงพยาบาลเครือข่ายในพื้นที่ 10 จังหวัดภาคเหนือตอนล่าง...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านบริการวิชาการ คนที่ 1 วันที่ 19 มิถุนายน 2566)

“...เนื่องจากช่วงโรคระบาด Covid-19 คณะแพทยศาสตร์บริการวิชาการเป็นแบบออนไลน์ทั้งหมด พอช่วงสถานการณ์เบาลงยังคงทำแบบไฮบริดทั้งออนไลน์และออนไซต์ ซึ่งมีความสำคัญทั้งปัจจุบันและอนาคต...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านบริการวิชาการ คนที่ 1 วันที่ 19 มิถุนายน 2566)

“...บริการชุมชน สร้างผู้นำชุมชน ทหารรายได้ และสร้างภาพลักษณ์ พัฒนาด้าน Business Model เพื่อหารายได้เพิ่มจากการเรียนการสอน...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านบริการวิชาการ คนที่ 3 วันที่ 19 มิถุนายน 2566)

“...บริการวิชาการทั้งภายในและภายนอก สัญญาจ้างที่ปรึกษา พัฒนาสื่อเทคโนโลยีออกหน่วยท้องถิ่นพื้นที่ จัดฝึกอบรม คอร์สสั้น โครงการในพระราชดำริทั้งหากำไรและไม่แสวงหากำไร Mobile Unit ที่ถูกกำหนดพื้นที่ด้วยกระทรวง อว. ...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านบริการวิชาการ คนที่ 7 วันที่ 19 มิถุนายน 2566)

จากข้อมูลข้างต้น พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ตามกรอบงานพันธกิจของมหาวิทยาลัยด้านการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง พันธกิจมหาวิทยาลัยด้านการบริการวิชาการเป็นกลไกหนึ่งของการสร้างความผูกพันระยะยาวระหว่างชุมชนและมหาวิทยาลัย การให้ความรู้แก่สังคม ชุมชน เช่น ฝึกอบรม สัมมนา บรรยายให้ความรู้ สนับสนุนให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยทำกิจกรรมบริการวิชาการ พัฒนาการเรียนการสอนให้นิสิตได้รับประสบการณ์จริงโดยบริหารจัดการบูรณาการหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการและทิศทางการพัฒนาของชุมชน รวมถึงสร้างเครือข่ายความร่วมมือ สร้างผู้นำเครือข่ายทางสังคมกับหน่วยงานต่าง ๆ จนเกิดการยอมรับและมีความเชื่อถือในการช่วยเหลือสังคมมาสู่มหาวิทยาลัยโดยพยายามพัฒนาสื่อเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการบริการวิชาการเนื่องจากในช่วงโรคระบาดจำเป็นต้องมีบริการออนไลน์ซึ่งต่อไปจะมีความสำคัญทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ผู้วิจัยสามารถสรุปหน้าที่การทำงานแบบไฮบริดของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนด้านบริการวิชาการจากบทบาทด้านการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 หน้าที่ ดังนี้ 1) บริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการและทิศทางการพัฒนาของชุมชน 2) สร้างเครือข่ายความ

ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 3) สร้างผู้นำเครือข่ายทางสังคมในการขับเคลื่อนชุมชน  
4) สร้างภาพลักษณ์ให้มหาวิทยาลัยในเรื่องการช่วยเหลือชุมชน สังคม

3.2 บทบาทด้านการสร้างระบบการทำงานให้สอดคล้องกับการบริการวิชาการผู้ให้ข้อมูลหลักตามพันธกิจทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านผลิตบัณฑิต ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมได้ให้ข้อมูลด้านการสร้างระบบการทำงานให้สอดคล้องกับการบริการวิชาการมีข้อมูลสนับสนุนดังนี้

“...วางแผนและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อดำเนินงานด้านบริการวิชาการ...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านบริการวิชาการ คนที่ 1 วันที่ 19 มิถุนายน 2566)

“...อาจต้องพัฒนา Data base ให้ Real time และเน้นการประชาสัมพันธ์ทั้งหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านบริการวิชาการ คนที่ 2 วันที่ 19 มิถุนายน 2566)

“...เพิ่มช่องทางในการหารายได้ให้แก่องค์กรและการติดต่อสื่อสารกับเครือข่าย...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านบริการวิชาการ คนที่ 6 วันที่ 19 มิถุนายน 2566)

จากข้อมูลข้างต้น พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ตามกรอบงานพันธกิจของมหาวิทยาลัยด้านการสร้างระบบการทำงานให้สอดคล้องกับการบริการวิชาการ โดยมีหน้าที่จัดทำฐานข้อมูลเพื่อรวบรวมองค์ความรู้ การถ่ายทอดเทคโนโลยี นวัตกรรมเพื่อใช้เป็นแหล่งข้อมูลในการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์องค์ความรู้แก่สาธารณชน วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนงาน กิจกรรมการบริการวิชาการให้เหมาะสมกับความต้องการและโอกาสความสามารถในการแข่งขันของชุมชนจากฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานกับเครือข่ายบริการวิชาการให้มีความทันสมัยผ่านระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับเครือข่ายนั้น ๆ

ผู้วิจัยสามารถสรุปหน้าที่การทำงานแบบไฮบริดของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนด้านบริการวิชาการจากบทบาทด้านการสร้างระบบการทำงานให้สอดคล้องกับการบริการวิชาการออกเป็น 4 หน้าที่ ดังนี้ 1) สำรอง จัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริการวิชาการ 2) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานด้านบริการวิชาการและส่วนที่เกี่ยวข้อง 3) กำหนดแผนงานกิจกรรมที่

สอดคล้องกับความต้องการเพิ่มมูลค่าให้กับชุมชน สังคม 4) พัฒนาช่องทางการติดต่อประสานงาน  
เครือข่ายบริการวิชาการ

สรุป บทบาทหน้าที่และองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดของบุคลากร  
มหาวิทยาลัยสายสนับสนุนด้านบริการวิชาการตามตาราง ดังนี้

ตาราง 10 แสดงองค์ประกอบสมรรถนะที่เกี่ยวข้องต่อบทบาทหน้าที่ในการบริการวิชาการ

บทบาทร่วม	สมรรถนะที่เกี่ยวข้อง	องค์ประกอบสมรรถนะ
1 ด้านการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง หน้าที่		
1.1 บริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการและทิศทางการพัฒนาของชุมชน	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ภาวะผู้นำ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล	ความรู้ คุณลักษณะ
1.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีมและการทำงาน ร่วมกัน การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา	ทักษะ
1.3 สร้างผู้นำเครือข่ายทางสังคมในการ ขับเคลื่อนชุมชน	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและ วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา	ความรู้ คุณลักษณะ ทักษะ
1.4 สร้างภาพลักษณ์ให้มหาวิทยาลัยใน เรื่องการช่วยเหลือชุมชน สังคม	มีจริยธรรม การติดต่อสื่อสาร การนำด้านธุรกิจ	คุณลักษณะ ทักษะ
2 ด้านการสร้างระบบการทำงานให้สอดคล้องกับการบริการวิชาการ หน้าที่		
2.1 สํารวจ จัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ การบริการวิชาการ	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การตัดสินใจ	ความรู้ ทักษะ

บทบาทพร้อม	สมรรถนะที่เกี่ยวข้อง	องค์ประกอบสมรรถนะ
	การใช้ดิจิทัล	
2.2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานด้านบริการวิชาการและส่วนที่เกี่ยวข้อง	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การวางแผนและการจัดการเวลา การเข้าถึงเป้าหมาย	ความรู้ ทักษะ
2.3 กำหนดแผนงาน กิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการ เพิ่มมูลค่าให้กับชุมชน สังคม	การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม การวางแผนและการจัดการเวลา	ความรู้ ทักษะ
2.4 พัฒนาช่องทางการติดต่อประสานงานเครือข่ายบริการวิชาการ	การนำด้านธุรกิจ ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล การติดต่อสื่อสาร การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา	ความรู้ คุณลักษณะ ทักษะ

#### 4 บทบาทหน้าที่ในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

บทบาทหน้าที่สำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมจากข้อมูลการสนทนากลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมเรื่องสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ผู้วิจัยได้สรุปบทบาทหน้าที่ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยและบทบาทหน้าที่ที่ต้องการจากการสนทนากลุ่มด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแบบไฮบริดก่อให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคตประกอบด้วย 2 บทบาท ดังนี้ 4.1 บทบาทด้านการสืบสานศิลปะและวัฒนธรรมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ชุมชน สังคม 4.2 บทบาทด้านการบริหารจัดการข้อมูลองค์ความรู้ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น และต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

4.1 บทบาทด้านการสืบสานศิลปะและวัฒนธรรมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ชุมชน สังคมผู้ให้ข้อมูลหลักตามพันธกิจทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านผลิตบัณฑิต ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมได้ให้ข้อมูลด้านการสืบสานศิลปะและวัฒนธรรมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ชุมชน สังคมมีข้อมูลสนับสนุนดังนี้

“...คู่มือด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยและจัดโครงการ กิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมตามยุทธศาสตร์เพื่ออนุรักษ์ สืบสาน ต่อยอดให้วัฒนธรรม คงอยู่...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านทำนุบำรุงศิลปะฯ คนที่ 1 วันที่ 10 กรกฎาคม 2566)

“...จัดกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรใน คณะ เช่น สงกรานต์ ตักบาตร ซึ่งทำร่วมกับงานกิจการนิสิต...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านทำนุบำรุงศิลปะฯ คนที่ 3 วันที่ 10 กรกฎาคม 2566)

จากข้อมูลข้างต้น พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ตามกรอบงานพันธกิจของมหาวิทยาลัยด้านการสืบสานศิลปะและวัฒนธรรมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่ชุมชน สังคม โดยมีหน้าที่กำหนดแผนและเป้าหมายในการดำเนินงานด้านทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรมจากการแปลงแผนยุทธศาสตร์ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยสู่การ ดำเนินงาน อนุรักษ์ สืบสาน สร้างสรรค์ต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นและสร้างอัตลักษณ์ของนิสิต บุคลากรมหาวิทยาลัยเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ชุมชน สังคม สร้างความผูกพันของนิสิต บุคลากร ชุมชน ให้รักและหวงแหนวัฒนธรรมที่งดงามของประเทศให้สืบต่อไปอย่างยั่งยืน

ผู้วิจัยสามารถสรุปหน้าที่การทำงานแบบไฮบริดของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมจากบทบาทด้านการสืบสานศิลปะและวัฒนธรรมเพื่อเป็น แบบอย่างที่ดีให้แก่ชุมชน สังคมออกเป็น 3 หน้าที่ ดังนี้ 1) กำหนดแผนงานจัดกิจกรรมให้สอดคล้อง กับนโยบายมหาวิทยาลัยและทิศทางการพัฒนาประเทศ 2) สืบสานและต่อยอดศิลปะวัฒนธรรมแก่ นิสิตและบุคลากร 3) สนับสนุน กระตุ้นให้บุคลากรมหาวิทยาลัยซึมซับศิลปะและวัฒนธรรม

4.2 บทบาทด้านการบริหารจัดการข้อมูลองค์ความรู้ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นและ ต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจให้ผู้ให้ข้อมูลหลักตามพันธกิจทั้ง 4 ด้านของ มหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านผลิตบัณฑิต ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรมได้ให้ข้อมูลด้านการบริหารจัดการข้อมูลองค์ความรู้ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นและต่อยอด ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจมีข้อมูลสนับสนุนดังนี้

“...ส่งเสริมการตลาด Nu souvenir ฝากจำหน่าย ผลิต จำหน่ายสินค้าของที่ระลึก มหาวิทยาลัย และนำข้อมูล วิเคราะห์ภูมิปัญญาและพัฒนาผู้ประกอบการเชิงสร้างสรรค์ในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่างเพื่อตอบโจทย์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านทำนุบำรุงศิลปะฯ คนที่ 2 วันที่ 10 กรกฎาคม 2566)

“...สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านภูมิปัญญาและพัฒนาผู้ประกอบการด้วยเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการทำงาน...”

(บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มพันธกิจด้านทำนุบำรุงศิลปะฯ คนที่ 2 วันที่ 10 กรกฎาคม 2566)

จากข้อมูลข้างต้น พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ตามกรอบงานพันธกิจของมหาวิทยาลัยด้านการบริหารจัดการข้อมูลองค์ความรู้ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น และต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ โดยมีหน้าที่สำรวจ จัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการสืบสานศิลปะและวัฒนธรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ เผยแพร่ข้อมูล สร้างเครือข่าย แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ระหว่างองค์กรทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจตามช่องทางการสื่อสารที่ทันสมัย

ผู้วิจัยสามารถสรุปหน้าที่การทำงานแบบไฮบริดของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมจากบทบาทด้านการบริหารจัดการข้อมูลองค์ความรู้ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นและต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจออกเป็น 3 หน้าที่ ดังนี้ 1) สำรวจ จัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น 2) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการสืบสานศิลปะและวัฒนธรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ 3) เผยแพร่ข้อมูล สร้างเครือข่าย แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นและต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจตามช่องทางการสื่อสารที่ทันสมัย

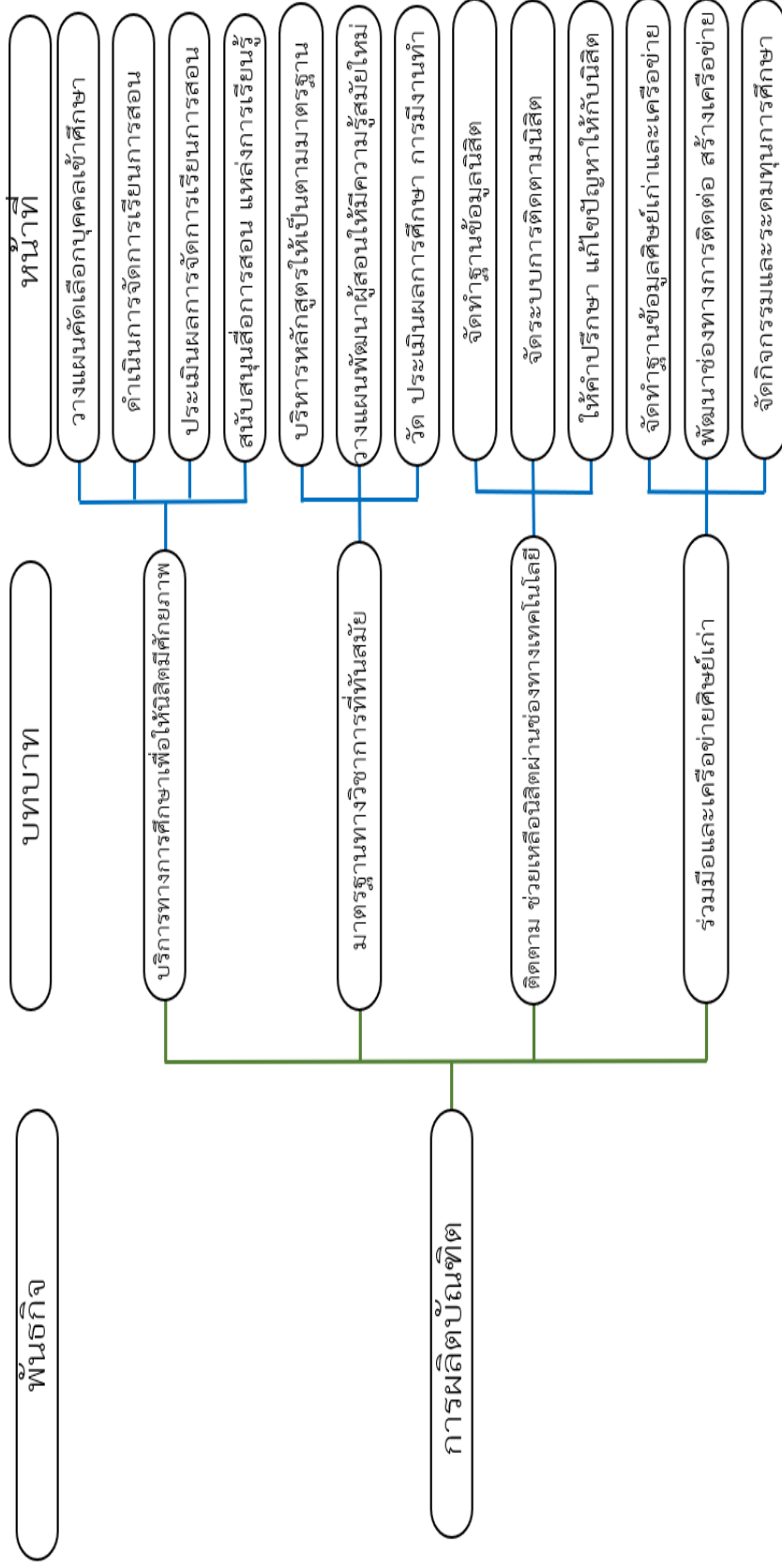
สรุป บทบาทหน้าที่และองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมตามตาราง ดังนี้



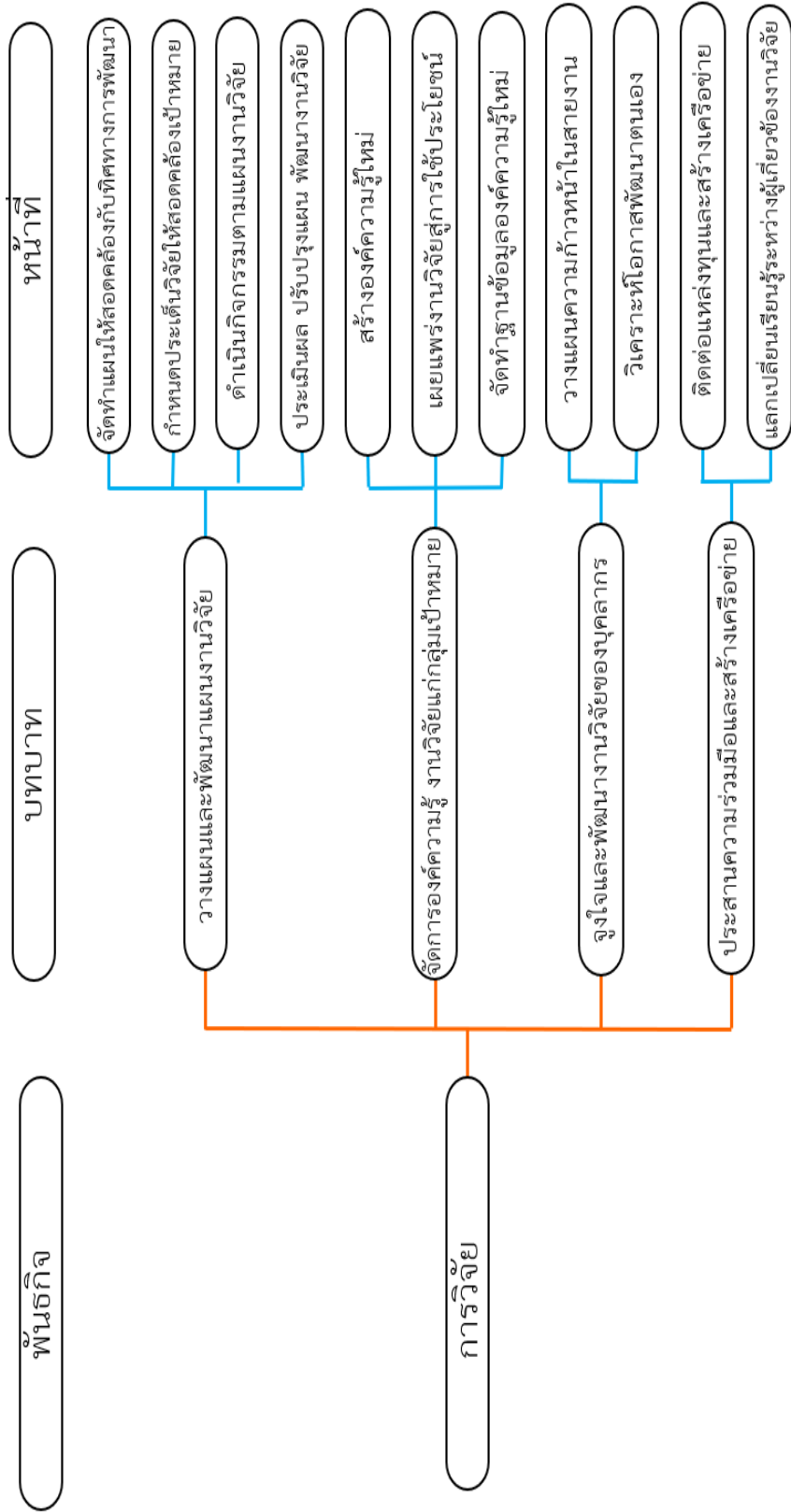
ตาราง 11 แสดงองค์ประกอบสมรรถนะที่เกี่ยวข้องต่อบทบาทหน้าที่ในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

บทบาทร่วม	สมรรถนะที่เกี่ยวข้อง	องค์ประกอบสมรรถนะ
1 ด้านการสืบสานศิลปะและวัฒนธรรมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่สังคมหน้าที่		
1.1 กำหนดแผนงานจัดกิจกรรมให้	ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ	ความรู้
สอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัยและ	การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล	คุณลักษณะ
ทิศทางการพัฒนาประเทศ	การวางแผนและการจัดการเวลา	ทักษะ
	การเข้าถึงเป้าหมาย	
1.2 สืบสานและต่อยอดศิลปะวัฒนธรรม	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความรู้
แก่นีสิตและบุคลากร	การเข้าถึงเป้าหมาย	ทักษะ
	การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา	
1.3 สนับสนุน กระตุ้นให้บุคลากร	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความรู้
มหาวิทยาลัยซึมซับศิลปะและวัฒนธรรม	การเข้าใจความแตกต่างทางสังคม	
	และวัฒนธรรม	
	ภาวะผู้นำ	คุณลักษณะ
2 ด้านการบริหารจัดการข้อมูลองค์ความรู้ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นและต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจหน้าที่		
2.1 สำรวจ จัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ	ความรู้
ภูมิปัญญาท้องถิ่น	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	
	การตัดสินใจ	ทักษะ
	การใช้ดิจิทัล	
2.2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนการ	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ	ความรู้
ดำเนินงานด้านการสืบสานศิลปะและ	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	
วัฒนธรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ	การนำด้านธุรกิจ	ทักษะ
	การใช้ดิจิทัล	
2.3 เผยแพร่ข้อมูล สร้างเครือข่าย	การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล	คุณลักษณะ
แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านภูมิปัญญา	การนำด้านธุรกิจ	ทักษะ
ท้องถิ่น และต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มี	การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน	
มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจตามช่องทางการ	การติดต่อสื่อสาร	
สื่อสารที่ทันสมัย		

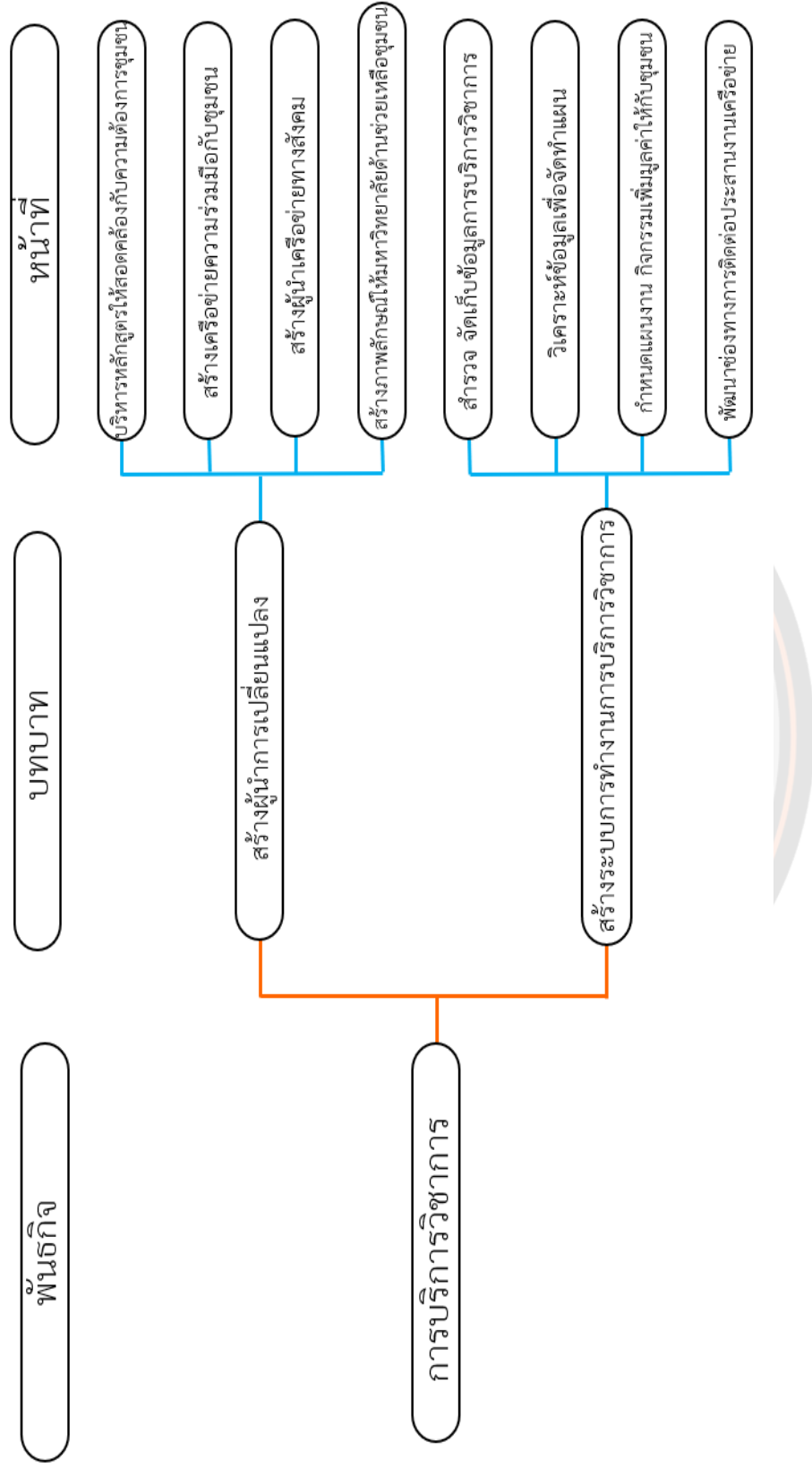
บทบาทหน้าที่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนแยกตามพันธกิจมหาวิทยาลัยจากข้อมูลการสนทนากลุ่มสามารถสรุปได้ดังภาพต่อไปนี้



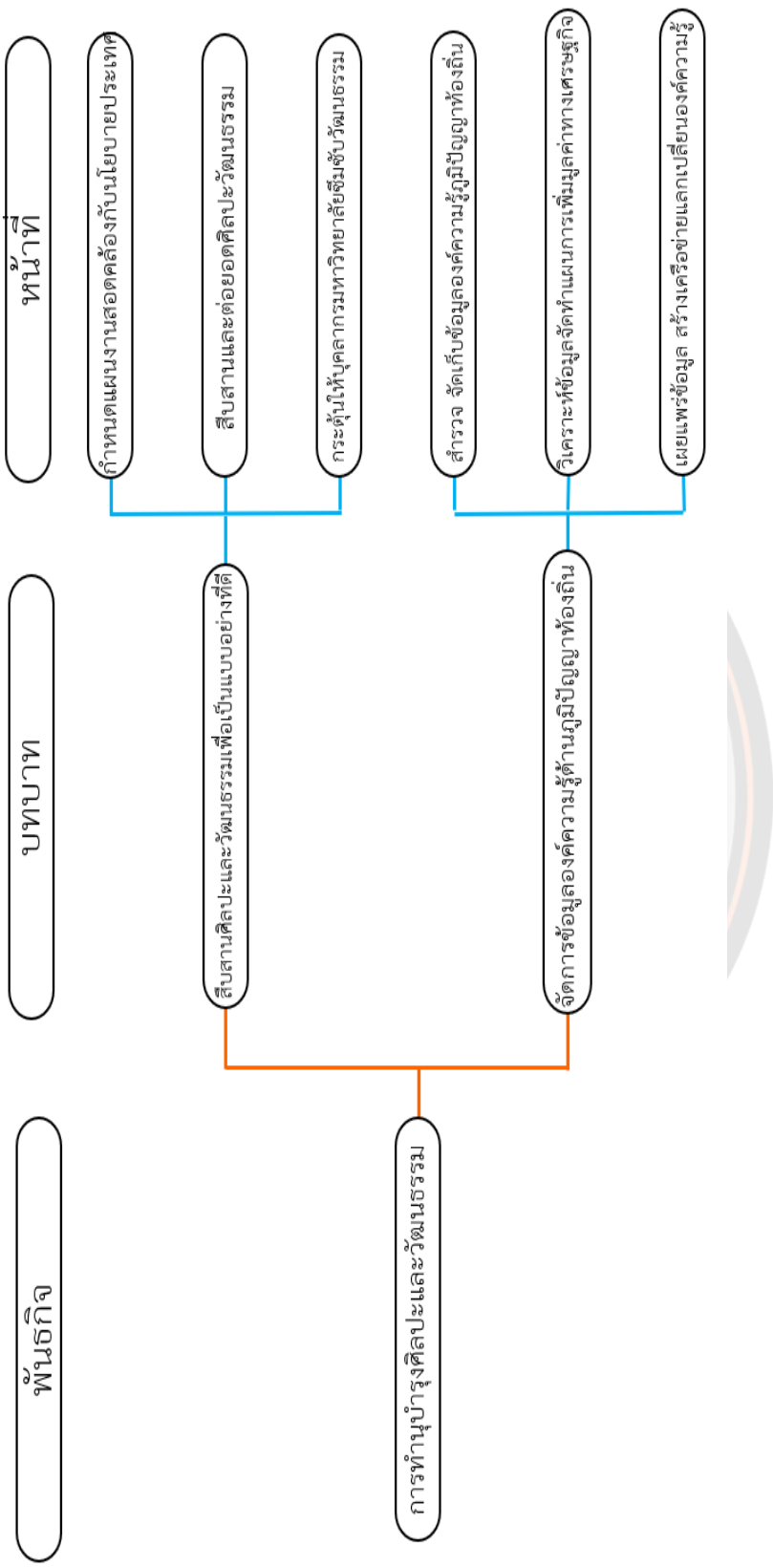
ภาพ 15 สรุปบทบาทหน้าที่ในการผลิตบัณฑิต



ภาพ 16 สรุบบทบาทหน้าที่ในการวิจัย



ภาพ 17 สรุปบทบาทหน้าที่ในการบริการวิชาการ



ภาพ 18 สรุปบทบาทหน้าที่ในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

ผู้วิจัยได้ศึกษาสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดโดยการสังเคราะห์จากบทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจากการสนทนากลุ่มสามารถสรุปสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดจากบทบาทหน้าที่ร่วมตามพันธกิจ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านผลิตบัณฑิต (2) ด้านวิจัย (3) ด้านบริการวิชาการ และ (4) ด้านทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ดังนี้

### **พันธกิจด้านผลิตบัณฑิต**

พันธกิจด้านผลิตบัณฑิตประกอบด้วย 4 บทบาท คือ (1) บทบาทด้านการให้บริการทางการศึกษาเพื่อให้ได้นิสิตที่มีศักยภาพเป็นประชากรโลกสามารถทำงานและรู้เท่าทันเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลง (2) บทบาทด้านมาตรฐานทางวิชาการที่ทันสมัยเป็นไปตามมาตรฐาน (3) บทบาทด้านการติดตาม ช่วยเหลือนิสิตผ่านช่องทางเทคโนโลยีต่าง ๆ (4) บทบาทด้านความร่วมมือและเครือข่ายศิษย์เก่ารวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1 บทบาทด้านการให้บริการทางการศึกษาเพื่อให้ได้นิสิตที่มีศักยภาพเป็นประชากรโลกสามารถทำงานและรู้เท่าทันเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยหน้าที่ (1.1) วางแผนคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย (1.2) ดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุตามแผนงานและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป (1.3) ประเมินผลการจัดการเรียนการสอนเพื่อนำไปพัฒนาการบริการ (1.4) สนับสนุนสื่อการสอน แหล่งการเรียนรู้ อุปกรณ์การเรียนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง

1.1 วางแผนคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) การวางแผนและการจัดการเวลา
- 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 4) การตัดสินใจ
- 5) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 6) การแก้ไขปัญหา
- 7) ภาวะผู้นำ
- 8) การเข้าใจดิจิทัล
- 9) การใช้ดิจิทัล

1.2 ดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุตามแผนงานและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) การวางแผนและการจัดการเวลา
- 3) การติดต่อสื่อสาร
- 4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 5) การตัดสินใจ
- 6) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน
- 7) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 8) การแก้ไขปัญหา
- 9) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว
- 10) การเข้าใจดิจิทัล
- 11) การใช้ดิจิทัล
- 12) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

1.3 ประเมินผลการจัดการเรียนการสอนเพื่อนำไปพัฒนาการบริการ ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 3) การตัดสินใจ
- 4) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 5) การแก้ไขปัญหา
- 6) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา
- 7) การเข้าใจดิจิทัล
- 8) การใช้ดิจิทัล
- 9) การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล
- 10) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

1.4 สนับสนุนสื่อการสอน แหล่งการเรียนรู้ อุปกรณ์การเรียนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) การวางแผนและการจัดการเวลา
- 3) การติดต่อสื่อสาร
- 4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 5) การตัดสินใจ
- 6) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน
- 7) การแก้ไขปัญหา
- 8) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว
- 9) การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล
- 10) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

2 บทบาทด้านมาตรฐานทางวิชาการที่ทันสมัยเป็นไปตามมาตรฐาน ประกอบด้วยหน้าที่ (2.1) บริหารหลักสูตรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด (2.2) วางแผนพัฒนาผู้สอนให้สามารถใช้องค์ความรู้สมัยใหม่ใช้เทคโนโลยีช่วยสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2.3) วัดและประเมินผลการศึกษา ระหว่างการศึกษาและการปฏิบัติงานทำหรือสร้างผลงานและนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

2.1 บริหารหลักสูตรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) การวางแผนและการจัดการเวลา
- 3) การติดต่อสื่อสาร
- 4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 5) การนำด้านธุรกิจ
- 6) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 7) ภาวะผู้นำ
- 8) การใช้ดิจิทัล
- 9) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล



2.2 วางแผนพัฒนาผู้สอนให้สามารถใช้องค์ความรู้สมัยใหม่ใช้เทคโนโลยีช่วยสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) การวางแผนและการจัดการเวลา
- 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 4) การตัดสินใจ
- 5) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 6) การแก้ไขปัญหา
- 7) ภาวะผู้นำ
- 8) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม
- 9) การเข้าใจดิจิทัล
- 10) การใช้ดิจิทัล

2.3 วัดและประเมินผลการศึกษาระหว่างการศึกษาและการปฏิบัติงานหรือสร้างผลงานและนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 3) การตัดสินใจ
- 4) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 5) การแก้ไขปัญหา
- 6) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา
- 7) การเข้าใจดิจิทัล

3 บทบาทด้านการติดตาม ช่วยเหลือนิสิตผ่านช่องทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ประกอบด้วยหน้าที่

(3.1) จัดทำฐานข้อมูลและจัดกลุ่มฐานข้อมูลนิสิตเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหา (3.2) จัดระบบกลไกการติดตามนิสิต (3.3) ให้คำปรึกษา แก้ไขปัญหาให้กับนิสิตทั้งรายกลุ่มและรายบุคคล

3.1 จัดทำฐานข้อมูลและจัดกลุ่มฐานข้อมูลนิตเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหา ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) การวางแผนและการจัดการเวลา
- 3) การติดต่อสื่อสาร
- 4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 5) การตัดสินใจ
- 6) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 7) การแก้ไขปัญหา
- 8) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา
- 9) การใช้ดิจิทัล
- 10) การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล

3.2 จัดระบบกลไกการติดตามนิต ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) การติดต่อสื่อสาร
- 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 4) การตัดสินใจ
- 5) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 6) การแก้ไขปัญหา
- 7) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา
- 8) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม
- 9) การเข้าใจดิจิทัล
- 10) การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล
- 11) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

3.3 ให้คำปรึกษา แก้ไขปัญหาให้กับนิสิตทั้งรายกลุ่มและรายบุคคล ประกอบด้วย  
สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) การติดต่อสื่อสาร
- 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 4) การตัดสินใจ
- 5) การมีปฏิสัมพันธ์
- 6) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 7) การแก้ไขปัญหา
- 8) การมีจริยธรรม
- 9) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา
- 10) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม
- 11) ทักษะคิดเชิงบวก
- 12) การเข้าใจดิจิทัล
- 13) การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล

4 บทบาทด้านความร่วมมือและเครือข่ายศิษย์เก่ารวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย  
หน้าที่ (4.1) จัดทำฐานข้อมูลศิษย์เก่าและเครือข่ายความร่วมมือ (4.2) พัฒนาช่องทางการติดต่อ  
แหล่งความร่วมมือและสร้างเครือข่ายศิษย์เก่าที่ทันสมัย (4.3) จัดกิจกรรมและระดมทุนเพื่อสนับสนุน  
การศึกษา

4.1 จัดทำฐานข้อมูลศิษย์เก่าและเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วยสมรรถนะที่  
จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) การติดต่อสื่อสาร
- 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 4) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 5) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา
- 6) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม
- 7) การเข้าใจดิจิทัล

8) การใช้ดิจิทัล

9) การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล

4.2 พัฒนาช่องทางการติดต่อแหล่งความร่วมมือและสร้างเครือข่ายศิษย์เก่าที่ทันสมัย ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การวางแผนและการจัดการเวลา
- 2) การติดต่อสื่อสาร
- 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 4) การมีปฏิสัมพันธ์
- 5) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน
- 6) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 7) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา
- 8) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม
- 9) การเข้าใจดิจิทัล
- 10) การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล

4.3 จัดกิจกรรมและระดมทุนเพื่อสนับสนุนการศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) การวางแผนและการจัดการเวลา
- 3) การติดต่อสื่อสาร
- 4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 5) การตัดสินใจ
- 6) การมีปฏิสัมพันธ์
- 7) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน
- 8) การนำด้านธุรกิจ
- 9) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 10) ภาวะผู้นำ
- 11) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา
- 12) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม

- 13) การเข้าใจดิจิทัล
- 14) การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล
- 15) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

### พันธกิจด้านวิจัย

พันธกิจด้านวิจัยประกอบด้วย 4 บทบาท คือ (1) บทบาทด้านการวางแผนและพัฒนาแผนงานวิจัยให้ทันสมัย (2) บทบาทด้านการจัดการองค์ความรู้ งานวิจัยแก่กลุ่มเป้าหมาย (3) บทบาทด้านการจูงใจและพัฒนางานวิจัยของบุคลากร (4) บทบาทด้านการประสานความร่วมมือและการสร้างเครือข่าย

1 บทบาทด้านการวางแผนและพัฒนาแผนงานวิจัยให้ทันสมัย ประกอบด้วยหน้าที่ (1.1) จัดทำแผนงาน กำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับประเทศ (1.2) กำหนดประเด็นวิจัยที่สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางการทำงาน (1.3) ดำเนินกิจกรรมตามแผนงานวิจัย (1.4) ประเมินผลแผนงาน โครงการเพื่อปรับปรุงและพัฒนา งานวิจัยให้สอดคล้องกับปัญหาและกลุ่มเป้าหมาย

1.1 จัดทำแผนงาน กำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับประเทศ ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) การวางแผนและการจัดการเวลา
- 3) การตัดสินใจ
- 4) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 5) ภาวะผู้นำ
- 6) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว
- 7) การเข้าใจดิจิทัล
- 8) การใช้ดิจิทัล
- 9) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

1.2 กำหนดประเด็นวิจัยที่สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางการทำงาน ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

- 3) การตัดสินใจ
- 4) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 5) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา
- 6) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม
- 7) การเข้าใจดิจิทัล
- 8) การใช้ดิจิทัล
- 9) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

1.3 ดำเนินกิจกรรมตามแผนงานวิจัย ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การวางแผนและการจัดการเวลา
- 2) การตัดสินใจ
- 3) การบริหารจัดการตนเอง
- 4) การนำด้านธุรกิจ
- 5) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 6) การแก้ไขปัญหา
- 7) ภาวะผู้นำ
- 8) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา
- 9) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม
- 10) การเข้าใจดิจิทัล
- 11) การใช้ดิจิทัล
- 12) การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล
- 13) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

1.4 ประเมินผลแผนงาน โครงการเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานวิจัยให้สอดคล้องกับปัญหาและกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) การติดต่อสื่อสาร
- 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 4) การตัดสินใจ

- 5) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 6) การแก้ไขปัญหา
- 7) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา
- 8) การเข้าใจดิจิทัล
- 9) การใช้ดิจิทัล
- 10) การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล

2 บทบาทด้านการจัดการองค์ความรู้ งานวิจัยแก่กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วยหน้าที่ (2.1) สร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น (2.2) เผยแพร่งานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย (2.3) จัดทำฐานข้อมูลองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนางานสายสนับสนุน

2.1 สร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 3) การตัดสินใจ
- 4) การบริหารจัดการตนเอง
- 5) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 6) การแก้ไขปัญหา
- 7) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา
- 8) ทักษะการเชิงบวก
- 9) การเข้าใจดิจิทัล
- 10) การใช้ดิจิทัล
- 11) การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล
- 12) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

2.2 เผยแพร่งานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) การวางแผนและการจัดการเวลา
- 3) การติดต่อสื่อสาร

- 4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 5) การตัดสินใจ
- 6) การนำด้านธุรกิจ
- 7) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 8) การเข้าใจดิจิทัล
- 9) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

2.3 จัดทำฐานข้อมูลองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนางานสายสนับสนุน ประกอบด้วย สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 3) การตัดสินใจ
- 4) การบริหารจัดการตนเอง
- 5) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 6) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา
- 7) การเข้าใจดิจิทัล
- 8) การใช้ดิจิทัล
- 9) การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล

3 บทบาทด้านการจูงใจและพัฒนางานวิจัยของบุคลากร ประกอบด้วยหน้าที่ (3.1) วางแผน ความก้าวหน้าในสายงาน (3.2) สนับสนุน ส่งเสริมเพื่อกำหนดกิจกรรมในการพัฒนาตนเอง

3.1 วางแผนความก้าวหน้าในสายงาน ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงาน แบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) การวางแผนและการจัดการเวลา
- 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 4) การตัดสินใจ
- 5) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 6) ภาวะผู้นำ
- 7) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา



8) การเข้าใจดิจิทัล

9) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

3.2 สนับสนุน ส่งเสริมเพื่อกำหนดกิจกรรมในการพัฒนาตนเอง สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ

2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3) การตัดสินใจ

4) การบริหารจัดการตนเอง

5) การเข้าถึงเป้าหมาย

6) การแก้ไขปัญหา

7) ภาวะผู้นำ

8) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา

9) การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล

10) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

4 บทบาทด้านการประสานความร่วมมือและการสร้างเครือข่าย ประกอบด้วยหน้าที่ (4.1) ติดต่อแหล่งทุนและสร้างเครือข่ายความร่วมมือตามช่องทางการสื่อสารที่ทันสมัย (4.2) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

4.1 ติดต่อแหล่งทุนและสร้างเครือข่ายความร่วมมือตามช่องทางการสื่อสารที่ทันสมัย ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ

2) การวางแผนและการจัดการเวลา

3) การติดต่อสื่อสาร

4) การมีปฏิสัมพันธ์

5) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน

6) การบริหารจัดการตนเอง

7) ภาวะผู้นำ

8) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว

9) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา

- 10) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม
- 11) การเข้าใจดิจิทัล
- 12) การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล
- 13) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

4.2 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ประกอบด้วย  
สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) การติดต่อสื่อสาร
- 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 4) การตัดสินใจ
- 5) การมีปฏิสัมพันธ์
- 6) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน
- 7) ภาวะผู้นำ
- 8) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว
- 9) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา
- 10) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม
- 11) การเข้าใจดิจิทัล
- 12) การใช้ดิจิทัล
- 13) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

#### **พันธกิจด้านบริการวิชาการ**

พันธกิจด้านบริการวิชาการประกอบด้วย 2 บทบาท คือ (1) บทบาทด้านการสร้างผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลง (2) บทบาทด้านการสร้างระบบการทำงานให้สอดคล้องกับการบริการวิชาการ

1 บทบาทด้านการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยหน้าที่ (1.1) บริหารหลักสูตรให้  
สอดคล้องกับความต้องการและทิศทางการพัฒนาของชุมชน (1.2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับ  
ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (1.3) สร้างผู้นำเครือข่ายทางสังคมในการขับเคลื่อนชุมชน (1.4) สร้าง  
ภาพลักษณ์ให้มหาวิทยาลัยในเรื่องการช่วยเหลือชุมชน สังคม

1.1 บริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการและทิศทางการพัฒนาของชุมชน ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 3) การตัดสินใจ
- 4) การนำด้านธุรกิจ
- 5) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 6) ภาวะผู้นำ
- 7) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว
- 8) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา
- 9) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม
- 10) การเข้าใจดิจิทัล
- 11) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

1.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) การติดต่อสื่อสาร
- 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 4) การมีปฏิสัมพันธ์
- 5) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน
- 6) การนำด้านธุรกิจ
- 7) ภาวะผู้นำ
- 8) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม
- 9) การเข้าใจดิจิทัล
- 10) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

1.3 สร้างผู้นำเครือข่ายทางสังคมในการขับเคลื่อนชุมชน ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การวางแผนและการจัดการเวลา
- 2) การติดต่อสื่อสาร
- 3) การมีปฏิสัมพันธ์
- 4) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน
- 5) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 6) ภาวะผู้นำ
- 7) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม
- 8) การเข้าใจดิจิทัล
- 9) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

1.4 สร้างภาพลักษณ์ให้มหาวิทยาลัยในเรื่องการช่วยเหลือชุมชน สังคม ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การติดต่อสื่อสาร
- 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 3) การมีปฏิสัมพันธ์
- 4) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน
- 5) การนำด้านธุรกิจ
- 6) การมีจริยธรรม
- 7) ภาวะผู้นำ
- 8) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม
- 9) การเข้าใจดิจิทัล
- 10) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

2 บทบาทด้านการสร้างระบบการทำงานให้สอดคล้องกับการบริการวิชาการ ประกอบด้วยหน้าที่ (2.1) สำรวจ จัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริการวิชาการ (2.2) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานด้านบริการวิชาการและส่วนที่เกี่ยวข้อง (2.3) กำหนดแผนงาน กิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการ เพิ่มมูลค่าให้กับชุมชน สังคม (2.4) พัฒนาช่องทางการติดต่อประสานงานเครือข่ายบริการวิชาการ

2.1 สํารวจ จัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริการวิชาการ ประกอบด้วยสมรรถนะที่จําเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) การวางแผนและการจัดการเวลา
- 3) การติดต่อสื่อสาร
- 4) การตัดสินใจ
- 5) การมีปฏิสัมพันธ์
- 6) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน
- 7) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 8) การแก้ไขปัญหา
- 9) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา
- 10) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม
- 11) การเข้าใจดิจิทัล
- 12) การใช้ดิจิทัล
- 13) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

2.2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานด้านบริการวิชาการและส่วนที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยสมรรถนะที่จําเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) การตัดสินใจ
- 3) การแก้ไขปัญหา
- 4) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา
- 5) การเข้าใจดิจิทัล
- 6) การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล
- 7) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

2.3 กำหนดแผนงาน กิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการ เพิ่มมูลค่าให้กับชุมชนสังคม ประกอบด้วยสมรรถนะที่จําเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) การวางแผนและการจัดการเวลา

- 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 4) การตัดสินใจ
- 5) การนำด้านธุรกิจ
- 6) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 7) การมีจริยธรรม
- 8) ภาวะผู้นำ
- 9) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว
- 10) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม
- 11) การเข้าใจดิจิทัล
- 12) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

2.4 พัฒนาช่องทางการติดต่อประสานงานเครือข่ายบริการวิชาการ ประกอบด้วย  
สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) การติดต่อสื่อสาร
- 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 4) การตัดสินใจ
- 5) การมีปฏิสัมพันธ์
- 6) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน
- 7) การนำด้านธุรกิจ
- 8) การแก้ไขปัญหา
- 9) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว
- 10) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา
- 11) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม
- 12) การเข้าใจดิจิทัล
- 13) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

### พันธกิจด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

พันธกิจด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมประกอบด้วย 2 บทบาท คือ (1) บทบาทด้านการสืบสานศิลปะและวัฒนธรรมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ชุมชน สังคม (2) บทบาทด้านการบริหารจัดการข้อมูลองค์ความรู้ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น และต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

1 บทบาทด้านการสืบสานศิลปะและวัฒนธรรมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ชุมชน สังคม ประกอบด้วยหน้าที่ (1.1) กำหนดแผนงานจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัยและทิศทางการพัฒนาประเทศ (1.2) สืบสานและต่อยอดศิลปะวัฒนธรรมแก่นิสิตและบุคลากร (1.3) สนับสนุน กระตุ้นให้บุคลากรมหาวิทยาลัยซึมซับศิลปะและวัฒนธรรม

1.1 กำหนดแผนงานจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัยและทิศทางการพัฒนาประเทศ ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) การวางแผนและการจัดการเวลา
- 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 4) การตัดสินใจ
- 5) การนำด้านธุรกิจ
- 6) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 7) ภาวะผู้นำ
- 8) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว
- 9) การเข้าใจดิจิทัล
- 10) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

1.2 สืบสานและต่อยอดศิลปะวัฒนธรรมแก่นิสิตและบุคลากร ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การวางแผนและการจัดการเวลา
- 2) การติดต่อสื่อสาร
- 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 4) การตัดสินใจ
- 5) การมีปฏิสัมพันธ์

- 6) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน
- 7) การมีจริยธรรม
- 8) ภาวะผู้นำ
- 9) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว
- 10) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม
- 11) การเข้าใจดิจิทัล
- 12) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

1.3 สนับสนุน กระตุ้นให้บุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และวัฒนธรรม ประกอบด้วย สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การวางแผนและการจัดการเวลา
- 2) การติดต่อสื่อสาร
- 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 4) การมีปฏิสัมพันธ์
- 5) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน
- 6) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 7) การแก้ไขปัญหา
- 8) ภาวะผู้นำ
- 9) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม
- 10) ทักษะคิดเชิงบวก
- 11) การเข้าใจดิจิทัล
- 12) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

2 บทบาทด้านการบริหารจัดการข้อมูลองค์ความรู้ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น และต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ประกอบด้วยหน้าที่ (2.1) สืบค้น จัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น (2.2) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการสืบสาน ศิลปะและวัฒนธรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ (2.3) เผยแพร่ข้อมูล สร้างเครือข่าย แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น และต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจตามช่องทางสื่อสารที่ทันสมัย



2.1 สํารวจ จัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) การวางแผนและการจัดการเวลา
- 3) การติดต่อสื่อสาร
- 4) การตัดสินใจ
- 5) การมีปฏิสัมพันธ์
- 6) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน
- 7) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 8) การแก้ไขปัญหา
- 9) การเข้าใจดิจิทัล
- 10) การใช้ดิจิทัล
- 11) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

2.2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการสืบสานศิลปและวัฒนธรรม เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) การวางแผนและการจัดการเวลา
- 3) การตัดสินใจ
- 4) การนำด้านธุรกิจ
- 5) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 6) ภาวะผู้นำ
- 7) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา
- 8) การเข้าใจดิจิทัล
- 9) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

2.3 เผยแพร่ข้อมูล สร้างเครือข่าย แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น และต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจตามช่องทางการสื่อสารที่ทันสมัย ประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

- 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2) การวางแผนและการจัดการเวลา
- 3) การติดต่อสื่อสาร
- 4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 5) การตัดสินใจ
- 6) การมีปฏิสัมพันธ์
- 7) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน
- 8) การนำด้านธุรกิจ
- 9) การเข้าถึงเป้าหมาย
- 10) การแก้ไขปัญหา
- 11) การมีจริยธรรม
- 12) ภาวะผู้นำ
- 13) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว
- 14) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา
- 15) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม
- 16) การเข้าใจดิจิทัล
- 17) การใช้ดิจิทัล
- 18) การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล
- 19) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

การสังเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดจากบทบาทที่รวมตามพันธกิจ 4 ด้าน สามารถสรุปสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดได้ดังนี้

**ตาราง 12 สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดจากบทบาทที่รวมตามพันธกิจ 4 ด้าน**

		Hybrid Skills																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
<b>พันธกิจด้านการผลิตบัณฑิต</b>																						
1. ด้านการให้บริการทางการศึกษาเพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีศักยภาพเป็น ประชากรโลกสามารถทำงานและรู้เท่าทันเทคโนโลยีและการ เปลี่ยนแปลง		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>มหาวิทยาลัย</b>																						
1.2 ดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุตามแผนงานและ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>1.3 ประเมินผลการจัดการเรียน การสอนเพื่อนำไปพัฒนาบริการ</b>		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.4 สนับสนุนสื่อการสอน แหล่งการเรียนรู้ อุปกรณ์การเรียนให้ เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>2. ด้านมาตรฐานทางวิชาการที่ทันสมัยเป็นไปตามมาตรฐาน</b>																						
2.1 บริหารหลักสูตรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.2 วางแผนพัฒนาผู้สอนให้สามารถใช้อุปกรณ์ความรู้สมัยใหม่ใช้ เทคโนโลยีช่วยสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

## Hybrid Skills

## หน้าที่ตามพันธกิจ

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
2.3 วัดและประเมินผลการศึกษาระหว่างการศึกษาและการมีงานทำหรือสร้างผลงานและนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	✓			✓	✓				✓	✓					✓			✓			
3 ด้านการติดตาม ช่วยเหลือนิสิตผ่านช่องทางเทคโนโลยีต่าง ๆ																					
3.1 จัดทำฐานข้อมูลและจัดกลุ่มฐานข้อมูลนิสิตเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหา	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓					✓			✓			✓
3.2 จัดระบบกลไกการติดตามนิสิต	✓		✓	✓	✓				✓	✓					✓	✓		✓			✓
3.3 ให้คำปรึกษา แก้ไขปัญหาให้กับนิสิตทั้งรายกลุ่มและรายบุคคล	✓		✓	✓	✓				✓	✓					✓	✓		✓			✓
4 ด้านความร่วมมือและเครือข่ายนิสิตและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง																					
4.1 จัดทำฐานข้อมูลศิษย์เก่าและเครือข่ายความร่วมมือ	✓		✓	✓	✓				✓	✓					✓	✓		✓			✓
4.2 พัฒนาช่องทางติดต่อแหล่งความร่วมมือและสร้างเครือข่ายศิษย์เก่าที่ทันสมัย	✓		✓	✓	✓				✓	✓					✓	✓		✓			✓
4.3 จัดกิจกรรมและระดมทุนเพื่อสนับสนุนการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓					✓	✓		✓			✓
พันธกิจด้านวิจัย																					
1 ด้านการวางแผนและพัฒนาแผนงานวิจัยให้ทันสมัย																					
1.1 จัดทำแผนงาน กำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับทิศทาง การพัฒนาทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับประเทศ	✓				✓				✓	✓				✓				✓			✓
1.2 กำหนดประเด็นวิจัยที่สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางการทำงาน	✓			✓	✓				✓	✓					✓	✓		✓			✓
1.3 ดำเนินกิจกรรมตามแผนงานวิจัย	✓				✓				✓	✓					✓	✓		✓			✓

## Hybrid Skills

## หน้าที่ตามพันธกิจ

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1.4 ประเมินผลแผนงาน โครงการเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานวิจัยให้สอดคล้องกับปัญหาและกลุ่มเป้าหมาย	✓		✓	✓	✓					✓	✓				✓			✓	✓		✓
2 ด้านการจัดการองค์ความรู้ งานวิจัยแก่กลุ่มเป้าหมาย																					
2.1 สร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น	✓			✓	✓			✓		✓	✓				✓		✓	✓	✓		✓
2.2 เผยแพร่งานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	✓		✓	✓	✓			✓		✓							✓				✓
2.3 จัดทำฐานข้อมูลองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนางานสายสนับสนุน	✓			✓	✓			✓		✓					✓			✓	✓		✓
3 ด้านการจูงใจและพัฒนางานวิจัยของบุคลากร																					
3.1 วางแผนความก้าวหน้าในสายงาน	✓		✓	✓	✓					✓		✓			✓		✓				✓
3.2 สนับสนุน ส่งเสริมเพื่อกำหนดกิจกรรมในการพัฒนาตนเอง	✓			✓	✓			✓		✓	✓				✓						✓
4 ด้านการประสานความร่วมมือและการสร้างเครือข่าย																					
4.1 ติดต่อแหล่งทุนและสร้างเครือข่ายความร่วมมือตามช่องทางทางการสื่อสารที่ทันสมัย	✓		✓	✓				✓				✓			✓		✓				✓
4.2 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย	✓		✓	✓	✓			✓				✓			✓		✓				✓
พันธกิจด้านการบริการวิชาการ																					
1 ด้านการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง																					
1.1 บริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการและทิศทางการพัฒนาของชุมชน	✓			✓	✓			✓		✓		✓			✓		✓				✓



		Hybrid Skills																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
2 ด้านการบริหารจัดการข้อมูลองค์ความรู้ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น และต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ																						
2.1 สำรอง จัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓								✓	✓			✓
2.2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการสืบสาน ศิลปะและวัฒนธรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ		✓	✓		✓	✓			✓			✓				✓			✓			✓
2.3 เผยแพร่ข้อมูล สร้างเครือข่าย แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้าน ภูมิปัญญาท้องถิ่น และต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีมูลค่าเพิ่มทาง เศรษฐกิจตามช่องทางสื่อสารที่ทันสมัย		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
รวม		32	22	22	30	30	14	15	5	12	30	19	5	20	11	23	20	3	34	17	16	29
ความถี่																						

**หมายเหตุ :** ตัวเลขในตารางแทนค่าสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานจากาทบงานวรรณกรรม ดังนี้

- |                                  |   |                                       |
|----------------------------------|---|---------------------------------------|
| 1 = Critical Thinking            | 2 = Planning and Time Management        | 3 = Communication                     |
| 4 = Creativity                   | 5 = Decision Making                     | 6 = Interpersonal                     |
| 7 = Teamwork and Collaboration   | 8 = Self – Management                   | 9 = Entrepreneurship                  |
| 10 = Goals Achievement           | 11 = Problem Solving                    | 12 = Ethics                           |
| 13 = Leadership                  | 14 = Flexibility and Adaptability       | 15 = Lifelong Learning and Developing |
| 16 = Social and Cross – Cultural | 17 = Positive Attitude                  | 18 = Digital Literacy                 |
| 19 = Software Use                | 20 = Problem Solving with Digital Tools | 21 = Adaptive Digital Transformation  |

**ผลการสังเคราะห์บทบาทร่วมตามพันธกิจ 4 ด้าน ได้สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด  
เรียงตามลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย ดังนี้**

- 1 Digital Literacy การเข้าใจดิจิทัล ความถี่เท่ากับ 34
- 2 Critical Thinking การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ความถี่เท่ากับ 32
- 3 Creativity ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความถี่เท่ากับ 30
- 4 Goals Achievement การเข้าถึงเป้าหมาย ความถี่เท่ากับ 30
- 5 Decision Making การตัดสินใจ ความถี่เท่ากับ 30
- 6 Adaptive Digital Transformation การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล ความถี่เท่ากับ 29
- 7 Lifelong Learning and Developing การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา ความถี่เท่ากับ 23
- 8 Communication การติดต่อสื่อสาร ความถี่เท่ากับ 22
- 9 Planning and Time Management การวางแผนและการจัดการเวลา ความถี่เท่ากับ 22
- 10 Leadership ภาวะผู้นำ ความถี่เท่ากับ 20
- 11 Social and Cross – Cultural การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม ความถี่เท่ากับ 20
- 12 Problem Solving การแก้ไขปัญหา ความถี่เท่ากับ 19
- 13 Software Use การใช้ดิจิทัล ความถี่เท่ากับ 17
- 14 Problem Solving with Digital Tools การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล ความถี่เท่ากับ 16
- 15 Teamwork and Collaboration การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน ความถี่เท่ากับ 15
- 16 Interpersonal การมีปฏิสัมพันธ์ ความถี่เท่ากับ 14
- 17 Entrepreneurship การนำด้านธุรกิจ ความถี่เท่ากับ 12
- 18 Flexibility and Adaptability ความยืดหยุ่นและการปรับตัว ความถี่เท่ากับ 11
- 19 Self – Management การบริหารจัดการตนเอง ความถี่เท่ากับ 5
- 20 Ethics การมีจริยธรรม ความถี่เท่ากับ 5
- 21 Positive Attitude ทศนคติเชิงบวก ความถี่เท่ากับ 3



ดำเนินการจัดกลุ่มและสรุปผลการจัดกลุ่มสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนได้ 6 กลุ่มสมรรถนะ ดังนี้

1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำในตนเอง ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ได้แก่ (1) การบริหารจัดการตนเอง (2) การมีจริยธรรม (3) ภาวะผู้นำ (4) การเข้าถึงเป้าหมาย

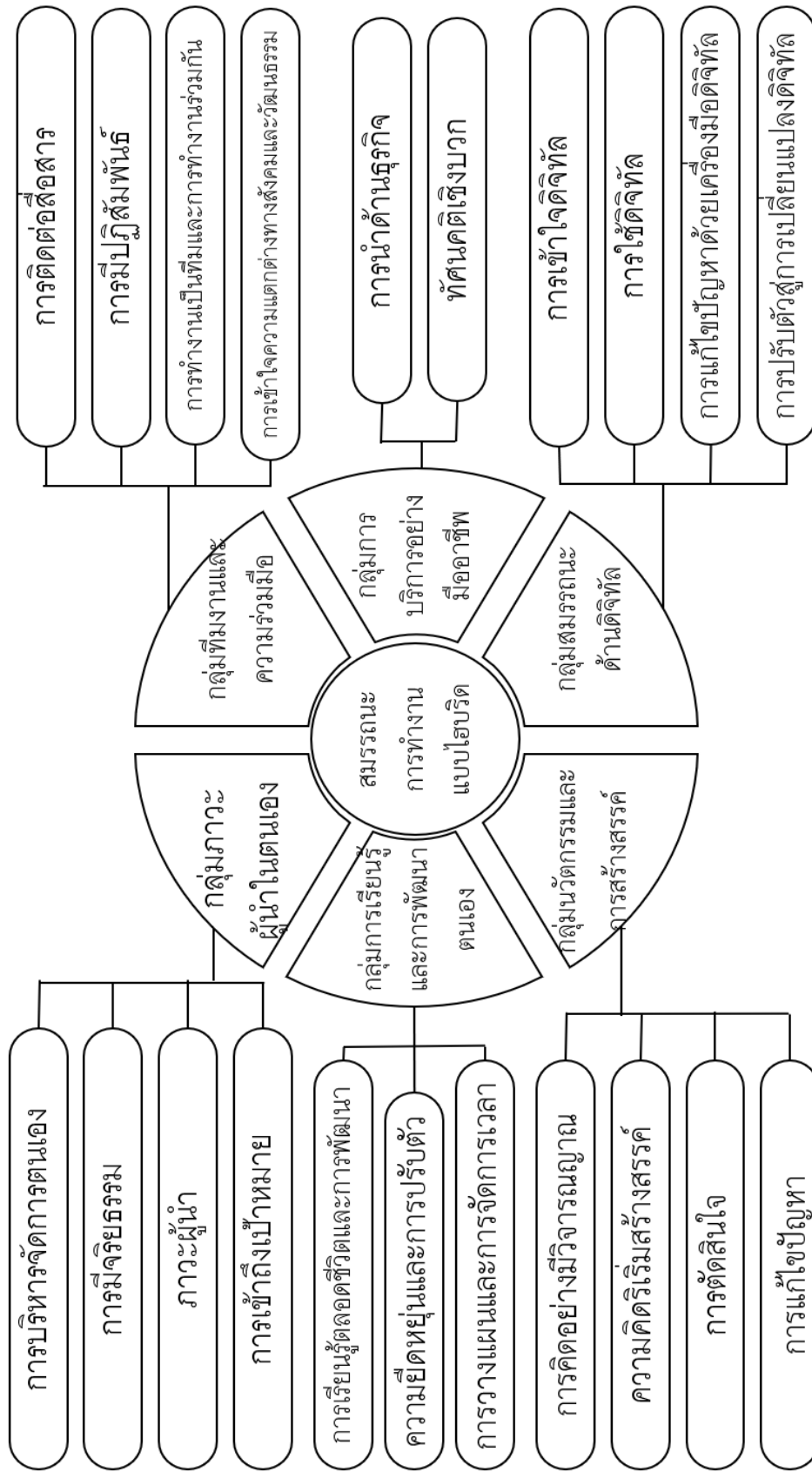
2) สมรรถนะด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ได้แก่ (1) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา (2) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (3) การวางแผนและการจัดการเวลา

3) สมรรถนะด้านนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ได้แก่ (1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (3) การตัดสินใจ (4) การแก้ไขปัญหา

4) สมรรถนะด้านทีมงานและความร่วมมือ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ได้แก่ (1) การติดต่อสื่อสาร (2) การมีปฏิสัมพันธ์ (3) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน (4) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม

5) สมรรถนะด้านการบริการอย่างมืออาชีพ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ได้แก่ (1) การนำด้านธุรกิจ (2) ทักษะคติเชิงบวก

6) สมรรถนะด้านดิจิทัล ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ได้แก่ (1) การเข้าใจดิจิทัล (2) การใช้ดิจิทัล (3) การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล (4) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล



ภาพ 19 กลุ่มสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

## ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

### ขั้นที่ 2.1 ยกร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

ผู้วิจัยจัดกลุ่มสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยนำสมรรถนะที่ได้จากขั้นที่ 1.1 การศึกษาสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยวิธีศึกษาเอกสาร และขั้นที่ 1.2 การศึกษาสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยวิธีการจัดสนทนากลุ่มจากบทบาทร่วมตามพันธกิจ 4 ด้าน ได้สมรรถนะ 21 ตัว ประกอบด้วย

- 1 = Critical Thinking การคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ
- 2 = Planning and Time Management การวางแผนและการจัดการเวลา
- 3 = Communication การติดต่อสื่อสาร
- 4 = Creativity ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 5 = Decision Making การตัดสินใจ
- 6 = Interpersonal การมีปฏิสัมพันธ์
- 7 = Teamwork and Collaboration การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน
- 8 = Self – Management การบริหารจัดการตนเอง
- 9 = Entrepreneurship การนำด้านธุรกิจ
- 10 = Goals Achievement การเข้าถึงเป้าหมาย
- 11 = Problem Solving การแก้ไขปัญหา
- 12 = Ethics การมีจริยธรรม
- 13 = Leadership ภาวะผู้นำ
- 14 = Flexibility and Adaptability ความยืดหยุ่นและการปรับตัว
- 15 = Lifelong Learning and Developing การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา
- 16 = Social and Cross – Cultural การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม
- 17 = Positive Attitude ทักษะคติเชิงบวก
- 18 = Digital Literacy การเข้าใจดิจิทัล
- 19 = Software Use การใช้ดิจิทัล

20 = Problem Solving with Digital Tools การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล

21 = Adaptive Digital Transformation การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

### จัดกลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำในตนเอง

ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย การบริหารจัดการตนเอง การมีจริยธรรม ภาวะผู้นำ การเข้าถึงเป้าหมาย

#### คำจำกัดความ

สามารถกำหนดอนาคตภาพที่มีความท้าทายในงานและองค์กร โดยการวิเคราะห์ศักยภาพ กำหนดแนวทางการทำงานที่รับผิดชอบ ติดตามและประเมินผล ปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีและโลก สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย แสดงความกล้าหาญในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและสังคม มีความประพฤติที่พึงประสงค์ต่อหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดความถูกต้องและดีงาม เกิดประโยชน์แก่องค์กรและความเจริญรุ่งเรืองในสังคม

### จัดกลุ่มสมรรถนะด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา ความยืดหยุ่นและการปรับตัว การวางแผนและการจัดการเวลา

#### คำจำกัดความ

สามารถปรับตัวต่อโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Digital disruption) กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) เพื่อพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าในงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ กำหนดเป้าหมายและมุมมองในการพัฒนาตนเอง การจัดการเวลาและวิธีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

### จัดกลุ่มสมรรถนะด้านนวัตกรรมและการสร้างสรรค์

ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา

#### คำจำกัดความ

จัดระบบกรอบความคิดแบบเติบโต ได้แก่ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อตัดสินใจอย่างเป็นระบบ และแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานหรือสร้างสรรค์

กระบวนการทำงานรวมทั้งสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อนหรือเป็นการพัฒนาตัดแปลงมาจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น

### **จัดกลุ่มสมรรถนะด้านทีมงานและความร่วมมือ**

ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย การติดต่อสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม

#### **คำจำกัดความ**

รับรู้และควบคุมอารมณ์และการแสดงออก เข้าอกเข้าใจบุคคลอื่น สร้างสัมพันธภาพที่ดี จูงใจและสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้องกับทีมงาน บริหารทีมงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง หาทางออกในทีมอย่างสร้างสรรค์

### **จัดกลุ่มสมรรถนะด้านการบริการอย่างมืออาชีพ**

ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย การนำด้านธุรกิจ ทักษะคติเชิงบวก

#### **คำจำกัดความ**

สามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการได้ทุกกระบวนการในจุดเดียว ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานหรือระบบออนไลน์จนบรรลุความต้องการของผู้รับบริการ ด้วยความเต็มใจ เป็นการให้บริการโดยแสดงออกทางสีหน้าท่าทาง การมีอัธยาศัยอย่างกระตือรือร้น ใส่ใจความต้องการหรือปัญหาของผู้รับบริการเพื่อทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในบริการ

### **จัดกลุ่มสมรรถนะด้านดิจิทัล**

ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย การเข้าใจดิจิทัล การใช้ดิจิทัล การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

#### **คำจำกัดความ**

รู้และเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีด้านดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาในงานด้วยระบบและการสื่อสารด้านดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ ริเริ่มนำพาตนเองในการสร้างผลผลิตและเป็นผู้ประกอบการ

ผลการยกร่างระดับสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัย  
สายสนับสนุนโดยนำโครงสร้างทักษะประกอบ 3 ด้าน Bloom's Taxonomy มาประยุกต์ใช้ในการ  
ยกร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ดังนี้



## 1. ข้อเสนอแนะ ภาวะผู้นำในตนเอง

### คำจำกัดความ

สามารถกำหนดอนาคตภาพที่มีความท้าทายในงานและองค์กร โดยการวิเคราะห์ศักยภาพ กำหนดแนวทางการทำงานที่รับผิดชอบ ติดตาม และประเมินผล ปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีและโลก สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้รับผิดชอบ แสดงความกล้าหาญในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและสังคม มีความประสक्ति์ที่พึงประสงค์ต่อหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดความถูกต้อง และดีงาม เกิดประโยชน์แก่องค์กรและความเจริญรุ่งเรืองในสังคม

### ตาราง 13 ร่างสมรรถนะภาวะผู้นำในตนเอง

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
รับรู้ เข้าใจ อธิบายวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย โดยเชื่อมกับ งานที่ได้รับผิดชอบ	ระบุและเข้าใจบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ที่มุ่งกระหนบต่อการทำงาน	-วิเคราะห์ศักยภาพจากแหล่ง ข้อมูลเพื่อกำหนดเป้าหมายและ ความท้าทายในมา -วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและ ตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ที่กำหนด	-ออกแบบแนวทาง วิธีการ ดำเนินงานรวมทั้งประสานงานและ หลีกเลี่ยงความเสี่ยงเพื่อให้เกิด ความสำเร็จในงาน -แก้ไขปัญหาการทำงานเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพ	ประเมิน ปรับปรุงการปฏิบัติงาน และพัฒนางานให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ขององค์กร
เห็นความจำเป็นของการ ปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรม หรือแผนการทำงานให้สอดคล้อง	ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความ จำเป็นและประโยชน์ของการใช้ เทคโนโลยีในการเปลี่ยนแปลง	มีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยน องค์กรโดยการใช้เทคโนโลยีที่ สอดรับการเปลี่ยนแปลง	ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และแผนงานให้ เหมาะสมกับสถานการณ์การ เปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลที่มีผลกระทบ	เป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เพื่อนำผู้อื่นให้ ปรับพฤติกรรมตามกลยุทธ์ และ

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
กับการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล	ยุคดิจิทัล	ดิจิทัล	ต้องกันอย่างเป็นระบบ	แผนงานสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลและนโยบายวิสัยทัศน์ขององค์กร
ตั้งใจทำงานในหน้าที่ด้วยความถูกต้อง และสามารถส่งงานได้ตามเวลาที่กำหนด	มีความละเอียดรอบคอบและตรวจสอบความถูกต้องก่อนส่งมอบงานทุกครั้งเพื่อให้ได้ผลงานถูกต้อง มีคุณภาพ	กำหนดเป้าหมายการทำงาน และตัวชี้วัดในความสำเร็จได้อย่างถูกต้อง	สรุปขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพของหน่วย รวมถึงคาดการณ์ปัญหาผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการแก้ไขที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์มาตรฐาน	ตัดสินใจได้โดยมีการประเมินผลดี เสียอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้รับบริการ องค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประชาชน และประเทศชาติ บรรลุเป้าหมายและได้ประโยชน์สูงสุด
ยอมรับ และปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร รวมทั้งการ	แสดงออกอย่างเหมาะสม และมั่นใจในการทำงานด้วยความถูกต้อง รับผิดชอบต่อ ความซื่อสัตย์สุจริต และยุติธรรม	แก้ปัญหาด้วยเหตุผลปราศจากอคติ ถ้าเอียง มีจิตใจที่หนักแน่น ไม่คล้อยตามแต่สิ่งยั่วยู่ และคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก	ยืนหยัดเพื่อพิทักษ์ความถูกต้องปกป้องชื่อเสียงขององค์กรในทางที่ดีงาม	เป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในการยึดมั่นคุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินชีวิต



2. **ข้อเสนอแนะ** การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

**คำจำกัดความ**

สามารถปรับตัวต่อโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Digital disruption) กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) เพื่อพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าในงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ **กำหนดเป้าหมายและมุมมองในการพัฒนาตนเอง** การจัดการเวลาและวิธีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

**ตาราง 14** ร่างสมรรถนะการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
เข้าใจและสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในเรื่อง เทคโนโลยี สังคมสภาพแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของตนเอง	ค้นหาโอกาส การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบทางความคิด มองโลกในแง่ดี	-แลกเปลี่ยนความคิดเห็น -แลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับผู้อื่นจนเกิดองค์ความรู้ที่นำมาใช้ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก	กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อพัฒนาและเพิ่มความสามารถในการทำงานให้สอดคล้องสถานการณ์เปลี่ยนแปลง	ปรับปรุงวิธีการทำงานและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตามสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สังคม สภาพแวดล้อม
		-วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สังคม สภาพแวดล้อม และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของตนเองและองค์กร		

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>ระบุวิธีการและรูปแบบการเรียนรู้</p> <p>ที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองที่หลากหลาย</p>	<p>มุ่งมั่นที่จะพัฒนางานที่รับผิดชอบและมองเห็นอนาคตขององค์กร</p> <p>ประยุกต์การเรียนรู้ตามความสนใจความต้องการของตนเอง</p>	<p>สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>วิเคราะห์ศักยภาพของตนเองและองค์กรที่จำเป็นต่อการพัฒนาตนเองภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก</p>	<p>ออกแบบและเลือกการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเองเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p>ประโยชน์สูงสุด</p> <p>-แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ร่วมงานเพื่อต่อยอดการเรียนรู้ของตนเอง</p>	<p>ติดตามและปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จเพื่อกำหนดแผนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p>-สนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต</p>
<p>เข้าใจถึงความสำคัญเกี่ยวกับกรจัดการเวลาและการพัฒนาตนเอง</p>	<p>กำหนดเนื้อหาและความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง</p>	<p>ลำดับความสำคัญของเนื้อหาและช่วงเวลาในการพัฒนาตนเอง</p>	<p>วางแผนการพัฒนาตนเองตามช่วงเวลาที่เหมาะสม</p>	<p>ปรับปรุงแผนการพัฒนาตนเองได้ตามความจำเป็นและการเปลี่ยนแปลงของโลก</p>

### 3. ข้อเสนอแนะ วัตกรรมการสร้างสรรค

#### คำจำกัดความ

จัดระบบการอบความคิดแบบเติบโต ได้แก่ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อตัดสินใจอย่างเป็นระบบ และแก้ไข

ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานหรือสร้างสรรค์กระบวนการทำงานรวมทั้งสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อนหรือเป็นการพัฒนาตัดแปลงมาจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น

ตาราง 15 ร่างสมรรถนะนวัตกรรมและการสร้างสรรค์

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาประมวลผลได้อย่างครบถ้วน	-จัดกลุ่ม ระบุนักขณะสำคัญ ของประกอบของเนื้อหาข้อมูล -แยกข้อมูลที่สำคัญและไม่สำคัญออกจากกันอย่างชัดเจน	วิเคราะห์และลำดับความสำคัญ ของข้อมูลที่เป็นไปได้เพื่อ พิจารณาทางเลือกจากแหล่ง ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ	เปรียบเทียบและทบทวนข้อมูล เพื่อหาข้อดีข้อเสียมาประกอบการตัดสินใจ	ประเมินและสรุปผลการตัดสินใจโดยอ้างอิงแหล่งข้อมูลได้อย่างชัดเจนและน่าเชื่อถือ
รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาประมวลผล	จัดกลุ่มข้อมูลที่มีโอกาสนำไปใช้ เพื่อก่อให้เกิดการกระบวนกรทำงานแบบใหม่	ตั้งสมมติฐานอย่างสร้างสรรค์และ มีจินตนาการเพื่อสร้างแนวคิด ใหม่ที่แตกต่าง	ประยุกต์ใช้แนวคิดวิธีการแก้ไข ปัญหาใหม่ ๆ ด้วยเทคนิคที่หลากหลายผสมเชื่อมโยง ระหว่างสาขาต่าง ๆ	สร้างผลงานที่เป็นรูปธรรมและเป็นประโยชน์ในด้านนวัตกรรม เกิดเป็นสิ่งของแนวทางการพัฒนา วิธีการที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาน
รู้และเข้าใจองค์ประกอบของเนื้อหา เหตุการณ์ ข้อมูลที่มีอยู่	ระบุขอบเขตและความสำคัญ ของเนื้อหาเพื่อการตัดสินใจ นำไปสู่ความสำเร็จ	วิเคราะห์ทางเลือกข้อดี ข้อเสีย ของการตัดสินใจ เป้าหมายหรือ ผลลัพธ์ที่ต้องการจากกาตัดสินใจ	ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพโดย อ้างอิงตามข้อมูลและการวิเคราะห์ ที่มีอยู่	ประเมินผลการตัดสินใจเพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินงาน ในครั้งถัดไป
มีมุมมองในการแก้ไขปัญหาเชิงบวก ปัญหาทุกอย่างแก้ไขได้เป็นโอกาสในการพัฒนา	ระบุประเด็นปัญหาหลักและ ปัญหาอย่างรอบคอบ	ตั้งสมมติฐานของปัญหาอย่าง สร้างสรรค์เพื่อสร้างวิธีการแก้ไข ปัญหาใหม่ ๆ	แก้ปัญหาโดยประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ด้วย เทคนิคที่หลากหลาย	สร้างผลงานที่เป็นรูปธรรมและเป็นประโยชน์ในด้านนวัตกรรม เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์

#### 4. ชื่อสมรรถนะ ที่มุ่งงานและความร่วมมือ

##### คำจำกัดความ

รับรู้และควบคุมอารมณ์และการแสดงออก เข้าใจบุคคลอื่น สร้างสัมพันธภาพที่ดี ภูมิใจและสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทีมงาน

##### บริการที่มุ่งตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง หาทางออกในทีมอย่างสร้างสรรค์

##### ตาราง 16 ร่างสมรรถนะที่มุ่งงานและความร่วมมือ

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
เข้าใจและรับรู้ถึงอารมณ์ของตนเอง	ควบคุมอารมณ์และการแสดงออกของตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์	วิเคราะห์อารมณ์ทั้งด้านบวกและด้านลบของตนเอง บอกข้อดีข้อเสียของอารมณ์ตนเอง เห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงตนเอง	เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเองให้ดีขึ้นสามารถอดทนตำราอยู่ในสถานการณ์ที่คลุมเครือและไม่แน่นอนได้	เป็นแบบอย่างการแสดงออกด้านการควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้งานทำงานร่วมกันเกิดความสุขและบรรลุวัตถุประสงค์
รู้สึกเห็นอกเห็นใจและรับรู้ความต้องการของผู้อื่น	สนใจและฟังอย่างตั้งใจเพื่อทำความเข้าใจความ คิด และ แสดงออก จากปัญหา ความรู้สึกของผู้อื่น	เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกที่ผู้อื่น แสดงออก ออกจากผู้อื่นหลุดพ้นจากปัญหา	วิเคราะห์อารมณ์ด้านบวก ด้านลบ และ ข้อจำกัดของผู้อื่นอย่างเป็นกลาง	หาวิธีแก้ไขต้นเหตุของ ความรู้สึกด้านลบของผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์
เข้าใจและรู้ถึงข้อได้เปรียบและข้อจำกัดของสมาชิกในทีม	แสดงความสนใจอย่างจริงใจรับฟังอย่างตั้งใจในสถานการณ์ที่ เกิดขึ้น	ร่วมมือช่วยเหลือสมาชิกในทีม ด้วยความมุ่งมั่นไม่หวังผล ประโยชน์หรือสิ่งตอบแทน	แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ยอมรับในความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่แตกต่างจากสมาชิกในทีม	หาแนวทางแก้ไขเพื่อให้งานส่วนรวมประสบความสำเร็จ

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
รู้และเข้าใจเนื้อหาของสื่อสาร รวมถึงวิธีการสื่อสารที่ มีประสิทธิภาพให้ผู้ร่วมงานในทีม มีประสิทธิภาพให้ผู้ร่วมงานในทีม	ถ่ายทอดความคิดผ่านทักษะการ สื่อสารให้ผู้ร่วมงานในทีมเข้าใจ ได้อย่างถูกต้องชัดเจน	วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็น อย่างตรงประเด็น	มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและ ข้อขัดแย้งอย่างมีเหตุผล	ปรับปรุงวิธีการสื่อสารสร้าง ความเข้าใจภายในทีมที่ หลากหลายรวมทั้งการใช้สื่อ สังคมออนไลน์อย่างรู้เท่าทัน
เห็นความจำเป็นและประโยชน์ที่ ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงวิธีการ ทำงานเป็นทีมให้สอดคล้องตาม สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	อธิบายให้ผู้ร่วมงานในทีมเห็นถึง ข้อดี ข้อเสียผลกระทบหาก ละเลยการปรับตัวเปลี่ยนแปลง ขององค์กร	กำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงชี้ให้เห็น ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรที่เกิดจาก การเปลี่ยนแปลง	โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานในทีมมีส่วน ร่วมในการบริหารทีม แสดงความ คิดเห็น ร่วมแก้ไขปัญหาและ ปรับปรุงกระบวนการทำงานใน สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	เป็นแบบอย่างที่แสดงออกถึง การทำงานเป็นทีมภายใต้ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
มุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาเชิงบวก	ระบุเหตุการณ์เรื่องราวที่เป็น ประเด็นปัญหาได้	วางแผนหาทางออกของปัญหา พร้อมพิจารณาหลักฐานที่มี	เจรจาต่อรองให้เกิดประโยชน์ใน งาน แสดงถึงความใส่ใจโดยรับฟัง อย่างตั้งใจ	ปรับปรุงเทคนิคและวิธีการ เจริญต่อตรงอย่างสร้างสรรค์ ให้เหมาะสมกับทุกฝ่ายเพื่อให้ เกิดประโยชน์สูงสุด

## 5. ข้อเสนอแนะ การบริการอย่างมืออาชีพ

### คำจำกัดความ

สามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการได้ทุกกระบวนการในจุดเดียว ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงาน หรือระบบออนไลน์จนบรรลุความต้องการของผู้รับบริการ ด้วยความเต็มใจ เป็นการให้บริการโดยแสดงออกทางสีหน้าที่ทาง การมีอัตราต่อรองหรือรับ ในใจความต้องการหรือปัญหาของผู้รับบริการเพื่อทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในบริการ

### ตาราง 17 ร่างสมรรถนะการบริการอย่างมืออาชีพ

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
รู้และเข้าใจกระบวนการทำงาน บริการที่หลากหลายของตนเอง และองค์กรตามกรอบที่องค์กร กำหนดให้	กำหนดวัตถุประสงค์ของการ บริการจุดเดียวครบวงจร	-วิเคราะห์ความต้องการของ ผู้รับบริการ -วิเคราะห์กระบวนการทำงาน ทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง	-กำหนดบริการลำดับความสำคัญ ตามความต้องการของผู้รับบริการ -ออกแบบกระบวนการทำงาน -เลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อความสะดวกของผู้รับบริการ	ประเมินระบบการบริการจุด เดียวครบวงจรเพื่อตรวจสอบ ประสิทธิภาพการบริการ
เข้าใจวิจารณ์ ฟังคำแนะนำจาก ผู้รับบริการและผู้ร่วมงานด้วย อารมณ์สีหน้าปกติ	บริการด้วยความเป็นมิตร แสดงออกด้วยสีหน้า ท่าทางที่ แจ่มใส สุภาพ กระตือรือร้นที่จะ ให้บริการ	-สังเกตและวิเคราะห์ความต้องการ ของผู้รับบริการและผู้ร่วมงานพร้อม ที่จะเข้าไปดำเนินการแก้ไข ตอบสนองความต้องการของ ผู้รับบริการในทันที	ออกแบบวิธีการทำงาน การ บริการเชิงรุกเพื่อให้ผู้รับบริการ เกิดความพึงพอใจ	เป็นแบบอย่างเพื่อให้ผู้อื่น และผู้ร่วมงานปรับปรุงวิธีการ ในการให้บริการอย่างมืออาชีพ

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
		-แปลความหมาย คำแนะนำ		
		คำวิจารณ์ไปในทางที่ดีเป็นประโยชน์กับตนเองและองค์กร		
กำหนดช่องทางการค้นหาความรู้ที่ต้องการของผู้รับบริการให้มีความหลากหลาย	รับฟังความต้องการของผู้รับบริการด้วยความรู้ กระตือรือร้น	-วิเคราะห์ความเสี่ยง ความรุนแรงของปัญหาที่เกิดจากการให้บริการ	กำหนดกรอบแนวทางการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการให้บริการโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับบริการ	คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาวและพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ

## 6. ข้อเสนอแนะ สมรรถนะด้านดิจิทัล

### คำจำกัดความ

**รู้และเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล** สามารถใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีด้านดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาในงานด้วยระบบและ

การสื่อสารด้านดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ ริเริ่มนำพาตนเองในการสร้างผลผลิตและเป็นผู้ประกอบการ

ตาราง 18 ร่างสมรรถนะด้านดิจิทัล

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
ตระหนักถึงความสำคัญและบอกถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีดิจิทัล	ระบุและเข้าใจถึงเนื้อหาสารสนเทศที่ต้องการได้	เข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่มาจากหลากหลายแหล่งและเปรียบเทียบความน่าเชื่อถือของข้อมูลสารสนเทศได้	สร้างสารสนเทศ เนื้อหาสื่อไปยังผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่และควบคุมเนื้อหาไปในทิศทางที่เหมาะสม	แนะนำและสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามสิทธิและกฎหมายดิจิทัล
พื้นฐานเพื่อปกป้องและไม่ละเมิดสิทธิของตนเองและผู้อื่น	ด้วยการใช้เครื่องมือพื้นฐาน	สารสนเทศได้	ไปในทิศทางที่เหมาะสม	กฎหมายดิจิทัล
รู้และเข้าใจคุณสมบัติของเครื่องมือและเทคโนโลยีแต่ละประเภท	ใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีแต่ละประเภทตรงตามคุณสมบัติของเครื่องมือนั้นได้	ใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีด้านดิจิทัลต่าง ๆ ได้อย่างชำนาญ เช่น โปรแกรมประมวลผลคำ โปรแกรมตารางคำนวณ โปรแกรมการนำเสนอ	ประยุกต์ใช้โปรแกรมต่าง ๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างเชี่ยวชาญ	แนะนำและพัฒนาการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีให้การดำเนินงานเกิดความคล่องตัวภายในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
รู้และเข้าใจสถานการณ์ที่สามารถนำเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาช่วยในการแก้ไขปัญหา	ระบุสาเหตุของปัญหาที่จะนำเทคโนโลยีมาแก้ไขได้	วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียจากการนำเทคโนโลยีแต่ละประเภทมาแก้ไขปัญหานั้นได้	เลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลที่เหมาะสมตามความต้องการและผลลัพธ์ที่คาดหวัง	ประเมินผลกระทบและปรับปรุงการทำงานจากการแก้ไขปัญหาด้วยระบบเทคโนโลยี
สนใจและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองและผลผลิตให้ดียิ่งขึ้น	แสวงหาความรู้ ค้นคว้าทรัพยากร การเรียนรู้จากแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย	สร้างเทคนิคการเรียนรู้ของตนเองเพื่อให้เรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	สร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาผลผลิตด้วยเทคโนโลยีใหม่	หาโอกาสใหม่และเป็นผู้นำมาช่วยพัฒนาองค์กร



## ขั้นที่ 2.2 ตรวจสอบและประเมินร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยนำร่างแบบสมรรถนะเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญประเมินด้วยแบบประเมิน ใช้วิธีการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์เป็นที่ยอมรับในด้านบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน เพื่อให้ความคิดเห็นการประเมินร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้ 1) เป็นผู้ที่ทำงานและมีประสบการณ์ด้านบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่น้อยกว่า 5 ปี 2) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก

การตรวจสอบและประเมินร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนโดยผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินชื่อสมรรถนะ คำจำกัดความสมรรถนะ ระดับของสมรรถนะ การทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนประกอบด้วยสมรรถนะ (1) ภาวะผู้นำในตนเอง (2) การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง (3) นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ (4) ทีมงานและความร่วมมือ (5) การบริการอย่างมืออาชีพ (6) สมรรถนะด้านดิจิทัล เพื่อหาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานแบบใหม่ทั้งในสถานที่ทำงานหรือทำงานที่ไหนก็ได้ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อม อีกทั้งรองรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่ประกอบด้วย ความรู้ คุณลักษณะ ทักษะในอนาคต ให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ พันธกิจที่มหาวิทยาลัยตั้งไว้

ผลการประเมินร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนดังตาราง

ตาราง 19 ผลการประเมินร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัย  
สายสนับสนุน

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
<b>รวม</b>	<b>4.67</b>	<b>4.00</b>	<b>4.67</b>	<b>4.00</b>	<b>4.67</b>	<b>4.40</b>	<b>มาก</b>	<b>0.63</b>

สรุปผลการประเมินร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ผลการศึกษาพบว่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก  $\bar{X} = 4.40$  S.D. = 0.63

(1) ภาวะผู้นำในตนเอง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก  $\bar{X} = 4.20$

(2) การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด  $\bar{X} = 4.60$

(3) นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก  $\bar{X} = 4.20$

(4) ทีมงานและความร่วมมือ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด  $\bar{X} = 4.60$

(5) การบริการอย่างมืออาชีพ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก  $\bar{X} = 4.20$

(6) สมรรถนะด้านดิจิทัล ความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด  $\bar{X} = 4.60$

ได้ผลการพัฒนาแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

## ข้อสมรรถนะ ภาวะผู้นำในตนเอง

### คำจำกัดความ

สามารถ (1) กำหนดขนาดความท้าทายในงานและองค์กร โดยการวิเคราะห์ศักยภาพ กำหนดแนวทางการทำงานที่รับผิดชอบ และประเมินผล นำผลการติดตามและประเมินผลไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) นำการเปลี่ยนแปลงเข้ากับ เทคโนโลยีและโลก สามารถ (3) ทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้รับดีชอบ แสดงความกล้าหาญในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและสังคม มีความ (4) ประพฤติที่พึงประสงค์ต่อหน้าที่ความรับผิดชอบและความตั้งใจและความเกิดประโยชน์แก่องค์กรและความเจริญรุ่งเรืองในสังคม

### ตาราง 20 สมรรถนะภาวะผู้นำในตนเอง

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
(1)รับรู้ เข้าใจ อธิบายวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย โดยเชื่อมกับงานที่รับผิดชอบ	ระบุและเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อการทำงาน	วิเคราะห์ศักยภาพจากแหล่งข้อมูล เพื่อกำหนดเป้าหมายและความท้าทายในงาน วิเคราะห์ผลกระทบปฏิบัติงานและตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด	-ออกแบบแนวทางการดำเนินงาน รวมทั้งประสานและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความสำเร็จในงาน -แก้ไขปัญหาการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ	ประเมิน ปรับปรุงการปฏิบัติงาน และพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
(2)เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงาน ให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล	ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็น และประโยชน์ของการใช้เทคโนโลยีในการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล	มีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยการใช้ เทคโนโลยี ที่ สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล	ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลที่มีผลกระทบ ต่อ งานอย่างเป็นระบบ	เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เพื่อนำผู้อื่นให้ ปรับพฤติกรรมตามกลยุทธ์ และแผนงานสอดคล้องกับการ

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>(3) ตั้งใจทำงานในหน้าที่ด้วยความ ถูกต้อง มีความรับผิดชอบต่องานที่ ได้รับมอบหมาย และสามารถ ส่งงานได้ตามเวลาที่กำหนด</p>	<p>มีความละเอียดรอบคอบและ ตรวจสอบความถูกต้องของงานก่อน ส่งมอบงานทุกครั้งเพื่อให้ได้ผลงาน ถูกต้อง มีคุณภาพ</p>	<p>- กำหนดเป้าหมายการทำงานและ ตัวชี้วัดในความสำเร็จได้อย่าง ถูกต้อง - ติดตามประเมินผลงานของตน โดย เทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน</p>	<p>สรุปขั้นตอนการทำงานที่ไม่มี ประสิทธิภาพของหน่วยงาน รวมถึง คาดการณ์ปัญหาผลกระทบที่อาจจะ เกิดขึ้นการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการแก้ไขได้ อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ครอบคลุม ทุกด้าน</p>	<p>เปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลและ นโยบาย วิสัยทัศน์ขององค์กร - ตัดสินใจได้โดยมี การ ประเมินผลดี ผลเสียอย่าง ชัดเจน เพื่อให้ผู้รับบริการ องค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประชาชน และประเทศชาติ บรรลุเป้าหมายและได้ประโยชน์ สูงสุด - บริหารจัดการและบูรณาการ ในการใช้ทรัพยากรทั้งภายใน และภายนอกองค์กรเพื่อให้ได้ ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของ องค์กร</p>
<p>(4) ยอมรับ และปฏิบัติตามภายใต้ ระเบียบและมาตรฐานการทำงาน ขององค์กร รวมทั้งการบังคับใช้และ</p>	<p>แสดงออกอย่างเหมาะสม และมีใจ ในการทำงานด้วยความ ถูกต้อง ความซื่อสัตย์สุจริต และ</p>	<p>แก้ปัญหาด้วยเหตุผลปราศจาก อคติ ถ้าเอียง มีจิตใจที่หนักแน่นไม่ คล้อยตามต่อสิ่งยั่วยุ และคำนึงถึง ผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก</p>	<p>แสดงออกเพื่อพิทักษ์ความถูกต้อง ปกป้องชื่อเสียงขององค์กรในทางที่ ดีงาม</p>	<p>เป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากร ในมหาวิทยาลัยในการยึดมั่น คุณธรรมและจรรยาบรรณในการ ดำเนินชีวิต</p>

ข้อสมรรถนะ การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

### คำจำกัดความ

สามารถ (1) **ปรับตัวต่อโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว** เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Digital Disruption) กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เพื่อพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าในงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ (2) **กำหนดเป้าหมายและมุมมองในการพัฒนาตนเอง การ (3) จัดการเวลาและวิธีการเรียนรู้ตลอดชีวิต**

## ตาราง 21 สมรรถนะการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
(1)เข้าใจและสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในเรื่องของเทคโนโลยี สังคม สภาพแวดล้อมที่ตนเอง	ค้นหาโอกาสใหม่ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบทางความคิด มองโลกในแง่ดี ส่งผลกระทบต่อการทำงานของตนเอง	-แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเชิงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงกับผู้อื่นจนเกิดความรู้อันนำไปใช้ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก-วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สังคม สภาพแวดล้อม และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของตนเองและองค์กร	กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อพัฒนาและเพิ่มความสามารถในการทำงานให้สอดคล้องสถานการณ์เปลี่ยนแปลง	ปรับปรุงวิธีการทำงานและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยการนำเทคโนโลยีหรือปัญญาประดิษฐ์ที่ทันสมัยมาใช้ตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สังคม สภาพแวดล้อม

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>ระเบียบวิธีการและรูปแบบการเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองที่หลากหลาย</p>	<p>- มุ่งมั่นที่จะพัฒนางานที่รับผิดชอบ และมองเห็นอนาคตขององค์กร</p> <p>- ประยุกต์การเรียนรู้ตามความสนใจ ความต้องการของตนเอง</p>	<p>- สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>- วิเคราะห์ศักยภาพของตนเอง และองค์กรที่จำเป็นต่อการพัฒนาตนเองภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก</p>	<p>- ออกแบบและเลือกการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเองเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด</p> <p>- แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ร่วมงาน เพื่อต่อยอดการเรียนรู้ของตนเอง</p>	<p>- ติดตามและปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จเพื่อกำหนดแผนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p>- สนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต</p>
<p>(3) เข้าใจถึงความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการเวลาและการพัฒนาตนเอง</p>	<p>กำหนดเนื้อหาและความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง</p>	<p>ลำดับความสำคัญของเนื้อหาและช่วงเวลาในการพัฒนาตนเอง</p>	<p>พัฒนาตนเองตามช่วงเวลาที่เหมาะสม</p>	<p>ปรับปรุงแผนการพัฒนาตนเองได้ตามความจำเป็น และการเปลี่ยนแปลงของโลก</p>

## ข้อสมรรถนะ นวัตกรรมและการสร้างสรรค์

### คำจำกัดความ

จัดระบบกรอบความคิดแบบเติบโต ได้แก่ การ (1) คิดอย่างมีวิจารณญาณ ความ (2) คิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อ (3) ตัดสินใจอย่างเป็นระบบ และ (4) แก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานหรือสร้างสรรคกระบวนการทำงานด้วยวิธีการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นรวมทั้งสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อนหรือเป็นการพัฒนาต้นแบบมาจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น

### ตาราง 22 สมรรถนะนวัตกรรมและการสร้างสรรค์

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
(1) รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาประมวลผลได้อย่างครบถ้วน	-จัดกลุ่ม ระบุนลักษณะสำคัญขององค์ประกอบของเนื้อหาข้อมูล -แยกข้อมูลที่สำคัญและไม่สำคัญออกจากกันอย่างชัดเจน	วิเคราะห์และลำดับความสำคัญของข้อมูลที่นำไปเพื่อพิจารณาทางเลือกจากแหล่งข้อมูลที่นำเสนอ	เปรียบเทียบและทบทวนข้อมูลเพื่อหาข้อดีข้อเสียประกอบการตัดสินใจ	ประเมินและสรุปผลการตัดสินใจได้อย่างชัดเจนและนำเสนอข้อดี
(2) รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เป็นความรู้ใหม่ เพื่อนำมาประมวลผล	จัดกลุ่มข้อมูลที่มีโอกาสนำไปใช้เพื่อให้เกิดการกระบวนการทำงานแบบใหม่	ตั้งสมมติฐานอย่างสร้างสรรค์และมีการพัฒนาแนวคิดใหม่ที่แตกต่างกัน	ประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ ที่หลากหลายผสมเชื่อมโยงระหว่างสาขาต่างๆ	สร้างผลงานที่เป็นรูปธรรมและเป็นประโยชน์ในด้านนวัตกรรมเกิดเป็นสิ่งของแนวทางหรือวิธีการที่ช่วยให้เกิดการพัฒนา

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
(3)รู้และเข้าใจองค์ประกอบของเนื้อหา เหตุการณ์ ข้อมูลที่มีอยู่	ระบุขอบเขตและความสำคัญของเนื้อหาเพื่อการตัดสินใจที่นำไปสู่ความสำเร็จ	วิเคราะห์ทางเลือกข้อดี ข้อเสียของ การตัดสินใจ เป้าหมายหรือผลลัพธ์ ที่ต้องการตัดสินใจ	ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพโดย อ้างอิงตามข้อมูลและการวิเคราะห์ที่มีอยู่	ประเมินผลการตัดสินใจเพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินงานในครั้งถัดไป
(4)รับรู้และเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้น	ระบุประเด็นปัญหาหลักและ ปัญหาอย่างรอบคอบ	มีมุมมองในการแก้ไขปัญหาเชิง บวก ปัญหาทุกอย่างแก้ไขได้เป็น โอกาสในการพัฒนา	แก้ปัญหาโดยประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ด้วย เทคนิคที่หลากหลาย	แก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม และเป็นประโยชน์ในด้าน นวัตกรรมโดยหลีกเลี่ยง ปัญหาและความเสี่ยงที่อาจ เกิดขึ้นเพื่อให้งานทำงานมี ประสิทธิภาพ และ ใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์



ข้อสมรรถนะ ทีมงานและความร่วมมือ

คำจำกัดความ

(1) ระบุและควบคุมอารมณ์และการแสดงออก (2) เข้าใจเข้าใจบุคคลอื่น (3) สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี (4) ภูมิใจและสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้องกับทีมงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน (5) บริหารทีมงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (6) ทหาทางออกในทีมอย่างสร้างสรรค์

### ตาราง 23 สมรรถนะทีมงานและความร่วมมือ

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
(1) เข้าใจบทบาทและรับรู้ถึงอารมณ์ของตนเอง	ควบคุมอารมณ์และการแสดงออกของตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์	วิเคราะห์อารมณ์ทั้งด้านบวกและด้านลบของตนเอง บอกข้อดีข้อเสียของอารมณ์ตนเอง เห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงตนเอง	เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเองให้ดีขึ้นสามารถอดทนดำรงอยู่ในสถานการณ์ที่คลุมเครือและไม่น่าพอใจได้	เป็นแบบอย่างการแสดงออกด้านการควบคุมอารมณ์ใน อย่างเหมาะสมเพื่อให้งานทำงานร่วมกันเกิดความสุขและบรรลุวัตถุประสงค์
(2) รู้สึกเห็นอกเห็นใจและรับรู้ความต้องการต่อการของผู้อื่น	สนใจและฟังอย่างตั้งใจเพื่อทำความเข้าใจความต้องการของผู้อื่น	วิเคราะห์อารมณ์ด้านบวก ด้านลบ และข้อจำกัดของผู้อื่นอย่างเป็นกลาง	เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกที่ผู้อื่นแสดงออก ออกมาให้ผู้อื่นหลุดพ้นจากปัญหา	หาวิธีแก้ไขต้นเหตุของความรู้สึกด้านลบของผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์
(3) เข้าใจและรู้สึกได้ถึงเปรียบและข้อจำกัดของสมาชิกในทีม	แสดงความสนใจอย่างจริงจังกับผู้อื่น	ร่วมมือช่วยเหลือสมาชิกในทีมด้วยความมุ่งมั่นไม่หวังผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทน	แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ยอมรับในความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่แตกต่างจากสมาชิกในทีม	หาแนวทางแก้ไขเพื่อให้งานส่วนรวมประสบความสำเร็จ

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
(4) รู้และเข้าใจเนื้อหาที่จะสื่อสาร รวมถึงวิธีการช่องทางสื่อสารที่มีประสิทธิภาพให้ผู้ร่วมงานในทีมเข้าใจได้	ถ่ายทอดความคิดผ่านทักษะการสื่อสารให้ผู้ร่วมงานในทีมเข้าใจได้	วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นอย่างตรงประเด็น	ร่วมหาวิธีการและแก้ไขข้อขัดแย้งอย่างมีเหตุผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน	ปรับปรุงวิธีการสื่อสารสร้างความเข้าใจภายในทีมที่หลากหลายรวมทั้งการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างรู้เท่าทันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน
(5) เห็นความจำเป็นและประโยชน์ที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเป็นทีมให้สอดคล้องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	อธิบายให้ผู้ร่วมงานในทีมเห็นถึงข้อดีข้อเสียผลกระทบหากละเลยการปรับตัวเปลี่ยนแปลงของการปรับตัวเปลี่ยนแปลงขององค์กร	กำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงชี้ให้เห็นผลลัพธ์ขององค์กรที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง	โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานในทีมมีส่วนร่วมในการบริหารทีม แสดงความคิดเห็น ปรับปรุงกระบวนการทำงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	เป็นแบบอย่างที่แสดงออกถึงการทำงานเป็นทีมภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
(6) มุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาเชิงบวก	ระบุเหตุการ์ณเรื่องราวที่เป็นประเด็นปัญหาได้	วางแผนหาทางออกของปัญหาพร้อมพิจารณาหลักฐานที่มี	เจรจาต่อรองให้เกิดประโยชน์ในงาน แสดงถึงความใส่ใจโดยรับฟังอย่างตั้งใจ	ปรับปรุงเทคนิคและวิธีการเจรจาต่อรองอย่างสร้างสรรค์ให้เหมาะสมกับทุกฝ่ายเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ข้อสมรรถนะ การบริการอย่างมีอาชีพ

คำจำกัดความ

สามารถ (1) อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการได้ทุกกระบวนการในจุดเดียว ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงาน หรือระบบออนไลน์จนบรรลุความต้องการของผู้รับบริการ ด้วยความ (2) เต็มใจ เป็นการให้บริการโดยแสดงออกทางสีหน้าท่าทาง การมีธรรมาภิบาลอย่างกระตือรือร้น (3) ใส่ใจความต้องการหรือปัญหาของผู้รับบริการเพื่อทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจและสร้างความผูกพันในบริการนำไปสู่การพัฒนากระบวนการบริการอย่างมีอาชีพ

#### ตาราง 24 สมรรถนะการบริการอย่างมีอาชีพ

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
(1)รู้และเข้าใจกระบวนการ กำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงาน บริการที่หลากหลายของตนเองและองค์กรตามกรอบข้อกำหนดกำหนดให้	กำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงาน บริการจุดเดียวครบวงจร	-วิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการ -วิเคราะห์กระบวนการทำงานทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง	-กำหนดบริการลำดับความสำคัญตามความต้องการของผู้รับบริการ -ออกแบบกระบวนการทำงาน	ประเมินระบบการบริการจุดเดียวครบวงจรเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพการบริการได้อย่างเป็นที่พึงพอใจในระดับมาก
(2)บริการด้วยความเป็นมิตร แสดงออกด้วยสีหน้า ท่าทางที่แจ่มใส สุภาพ กระตือรือร้นที่จะให้บริการ	เข้าใจคำวิจารณ์ พึงคำแนะนำ จากผู้รับบริการและผู้ร่วมงานด้วยอารมณ์สีหน้าปกติ	-สังเกตและวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและผู้ร่วมงาน พร้อมที่จะเข้าไปดำเนินการแก้ไข	ออกแบบวิธีการทำงาน การบริการเชิงรุกเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ	เป็นแบบอย่างเพื่อให้ผู้อื่นและผู้ร่วมงานปรับปรุงวิธีการในการให้บริการอย่างมีอาชีพ

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>ระดับ 1</p>	<p>ระดับ 2</p>	<p>ระดับ 3</p>	<p>ระดับ 4</p>	<p>ระดับ 5</p>
<p>(3) กำหนดช่องทางการค้า</p>	<p>รับฟังความต้องการของผู้รับบริการ</p>	<p>วิเคราะห์ความต้องการของ</p>	<p>กำหนดกรอบแนวทางการ</p>	<p>คำนึงถึงผลประโยชน์ของ</p>
<p>ความต้องการของผู้รับบริการใหม่</p>	<p>ด้วยความกระตือรือร้น</p>	<p>ผู้รับบริการ</p>	<p>ให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับ</p>	<p>ผู้รับบริการในระยะยาวและ</p>
<p>ความหลากหลาย</p>	<p>ด้วยความเสี่ยง</p>	<p>ความรุนแรง</p>	<p>สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ และลด</p>	<p>พร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือ</p>
	<p>ของปัญหาที่เกิดจากการให้บริการ</p>	<p>ให้บริการ</p>	<p>ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการ</p>	<p>ขั้นตอนการให้บริการเพื่อ</p>
			<p>ให้บริการโดยให้นำเทคโนโลยีมา</p>	<p>ประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ</p>
			<p>ใช้ให้เกิดประโยชน์กับบริการ</p>	

## ข้อสมรรถนะ ด้านดิจิทัล

### คำจำกัดความ

- (1) รู้และเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถ (2) ใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีด้านดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถ (3) แก้ปัญหาในงานด้วยระบบและการสื่อสารด้านดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ ริเริ่ม (4) นำพาตนเองในการสร้างผลผลิตและเป็นผู้นำเทคโนโลยีมาช่วยพัฒนาองค์กร

## ตาราง 25 สมรรถนะด้านดิจิทัล

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
(1)ตระหนักถึงความสำคัญและบอกถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีดิจิทัล สิทธิความรับผิดชอบยุคดิจิทัล ดิจิทัลขั้นพื้นฐานเพื่อปกป้องและไม่ละเมิดสิทธิของตนเองและผู้อื่น	- ระบุ และ เข้าถึงเนื้อหาสารสนเทศที่ต้องการได้ - เข้าถึงแหล่งที่มาของสารสนเทศด้วยการใช้เครื่องมือพื้นฐาน	เข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่มาจากหลากหลายแหล่งและเปรียบเทียบความน่าเชื่อถือของข้อมูลสารสนเทศได้	สร้างสารสนเทศ เนื้อหาสื่อไปยังผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่และควบคุมเนื้อหาไปในทิศทางที่เหมาะสม	แนะนำและสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามสิทธิและกฎหมายดิจิทัล
(2)รู้และเข้าใจคุณสมบัติของเครื่องมือและเทคโนโลยีแต่ละประเภท	ใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีแต่ละประเภทตรงตามคุณสมบัติของเครื่องมือนั้นได้	ใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีด้านดิจิทัลต่าง ๆ ได้อย่างชำนาญ เช่น โปรแกรมประมวลผลคำ โปรแกรมตารางคำนวณ โปรแกรมนำเสนอ	ประยุกต์ใช้โปรแกรมต่าง ๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างเชี่ยวชาญ	แนะนำและพัฒนาการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีเพื่อการดำเนินงานเกิดความคล่องตัวในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
(3) รู้และเข้าใจสถานการณ์ที่ สามารถนำเครื่องมือเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อนำมาช่วยในการ แก้ไขปัญหา	ระบุสาเหตุของปัญหาที่จะนำ เทคโนโลยีเข้ามาแก้ไขได้	วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียจากการนำ เทคโนโลยีแต่ละประเภทมาแก้ไข ปัญหาได้	เลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลที่ เหมาะสมตามความต้องการและ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	ประเมินผลกระทบและ ปรับปรุงการทำงานจากการ แก้ปัญหาด้วยระบบ เทคโนโลยี
(4) สนใจและมุ่งมั่นที่จะพัฒนา ตนเองและผลผลิตให้ดียิ่งขึ้น	แสวงหาความรู้ ค้นคว้าทรัพยากร การเรียนรู้จากแหล่งการเรียนรู้ที่ หลากหลาย	สร้างเทคนิคการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อให้เรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพ	สร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนา ผลผลิตด้วยเทคโนโลยีใหม่	หาโอกาสใหม่และเป็นผู้นำ เทคโนโลยีมาช่วยพัฒนา องค์กร

## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยเรื่อง แบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มีจุดมุ่งหมายของการวิจัยและวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อพัฒนาแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยมีจุดมุ่งหมายย่อย 2 ประการ ดังนี้

1 เพื่อศึกษาสมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

2 เพื่อสร้างและตรวจสอบแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

วิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาวิจัยแบบคุณภาพ (Qualitative Research) โดยจากการศึกษาเอกสารและการจัดสนทนากลุ่มวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อศึกษาประเด็นการทำงานและสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

ขั้นที่ 1.1 ศึกษาสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยวิธีศึกษาเอกสาร

ผู้วิจัยได้ศึกษาสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยมีแหล่งข้อมูลที่ใช้ดำเนินการวิจัย ได้แก่ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดสมรรถนะ แนวคิดสมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานแบบไฮบริด สมรรถนะการทำงานในปัจจุบันและแนวโน้มการทำงานในอนาคตจากนักวิชาการ หน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ วิทยานิพนธ์ วารสาร บทความ เว็บไซต์มหาวิทยาลัยองค์กรต่าง ๆ แหล่งข้อมูลงานวิจัยตั้งแต่ปี 2561-2565

ขั้นที่ 1.2 ศึกษาสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยวิธีการจัดสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยใช้วิธีการจัดสนทนากลุ่มบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 26 คน จัดสนทนากลุ่ม 4 ครั้ง จำแนกบุคลากรสายสนับสนุนตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านผลิตบัณฑิต ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม โดยคำถามในการสนทนากลุ่มได้รับการตรวจสอบเครื่องมือด้วยผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 5 คน เพื่อความตรงด้านเนื้อหาผู้วิจัยกำหนดประเด็นศึกษาดังนี้ (1) หน้าที่และลักษณะงานที่ทำ (2) การทำงานแบบไฮบริดในปัจจุบัน (3) ปัญหาอุปสรรคจากการทำงานแบบไฮบริด (4) สมรรถนะที่บุคลากรมีอยู่ (5) สมรรถนะที่บุคลากรต้องการเพิ่มพูนในอนาคต (6) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะและสิ่งสนับสนุนการทำงานแบบไฮบริด เพื่อหาบทบาทหน้าที่และสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

**ขั้นตอนที่ 2** การสร้างและตรวจสอบแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

ขั้นที่ 2.1 ยกร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

ผู้วิจัยได้องค์ประกอบของแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มีองค์ประกอบดังนี้ (1) ชื่อสมรรถนะ (2) คำจำกัดความสมรรถนะ และ (3) ระดับของสมรรถนะ

ขั้นที่ 2.2 ตรวจสอบและประเมินร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบและประเมินร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน ตรวจสอบและประเมิน 3 องค์ประกอบคือ (1) ชื่อสมรรถนะ (2) คำจำกัดความสมรรถนะ และ (3) ระดับของสมรรถนะ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินหาความเหมาะสมของแบบสมรรถนะและนำข้อคิดเห็นที่มีต่อร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน นำไปปรับปรุงแบบสมรรถนะเพื่อนำไปใช้ต่อไป



## สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า

1 การศึกษาสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยวิธีศึกษาเอกสาร งานวิจัย บทความ เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดสมรรถนะการทำงานในปัจจุบันและแนวโน้มการทำงานในอนาคตแหล่งข้อมูลวิจัยตั้งแต่ปี 2561 - 2565 และการจัดสนทนากลุ่มบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนโดยการเลือกแบบเจาะจง จัดสนทนากลุ่ม 4 ครั้ง จำแนกบุคลากรสายสนับสนุนตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านผลิตบัณฑิต ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม สร้างเครื่องมือประเด็นคำถามและตรวจสอบเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ วิเคราะห์เนื้อหาเพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จำเป็นต่อการทำงานในอนาคต ผลการสังเคราะห์บทบาทหน้าที่ตามพันธกิจ 4 ด้าน ได้สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด 21 สมรรถนะ การจัดกลุ่มสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนมีวิธีการกล่าวคือ (1) พิจารณาตามความหมายสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน (2) ลดทอนข้อมูลของแต่ละสมรรถนะการทำงานโดยเรียงเรียงข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะจากจำนวนข้อมูลที่มาก ลดให้มีขนาดเล็กลงจนเหลือข้อมูลที่เป็นตัวแทนของกลุ่มสมรรถนะและสรุปคำจำกัดความ (3) นำกลุ่มสมรรถนะการทำงานที่ได้ตรวจสอบกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่มีประสบการณ์ด้านสมรรถนะการทำงานจัดกลุ่มให้สอดคล้องกับบริบทการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ซึ่งได้สมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 6 กลุ่มสมรรถนะ ดังนี้

1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำในตนเอง ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ได้แก่ (1) การบริหารจัดการตนเอง (2) การมีจริยธรรม (3) ภาวะผู้นำ (4) การเข้าถึงเป้าหมาย

2) สมรรถนะด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ได้แก่ (1) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา (2) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (3) การวางแผนและการจัดการเวลา

3) สมรรถนะด้านนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ได้แก่ (1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (3) การตัดสินใจ (4) การแก้ไขปัญหา

4) สมรรถนะด้านทีมงานและความร่วมมือ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ได้แก่ (1) การติดต่อสื่อสาร (2) การมีปฏิสัมพันธ์ (3) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน (4) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม

5) สมรรถนะด้านการบริการอย่างมืออาชีพ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ได้แก่ (1) การนำด้านธุรกิจ (2) ทักษะคติเชิงบวก

6) สมรรถนะด้านดิจิทัล ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ได้แก่ (1) การเข้าใจดิจิทัล (2) การใช้ดิจิทัล (3) การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล (4) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

2 ผลการสร้างและตรวจสอบแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

2.1 ผู้วิจัยได้ยกร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน แบ่งกลุ่มสมรรถนะออกเป็นจำนวน 6 กลุ่มสมรรถนะ โดยในแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนแต่ละกลุ่มสมรรถนะมีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ชื่อสมรรถนะ (2) คำจำกัดความสมรรถนะ และ (3) ระดับของสมรรถนะ ทั้งนี้อ้างอิงการกำหนดระดับทักษะทางสังคมประยุกต์ใช้ Bloom's taxonomy (Bloom, Hastings, & Madaus, 1971) ซึ่งเป็นพฤติกรรมการเรียนรู้ประกอบด้วย (1) พุทธิพิสัย (Cognitive Domain) (2) จิตพิสัย (Affective Domain) และ (3) ทักษะพิสัย (Psychomotor Domain)

2.2 ผู้วิจัยตรวจสอบและประเมินความคิดเห็นที่มีต่อร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนโดยผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะและระดับความเหมาะสมเป็นไปได้ของ 3 องค์ประกอบคือ (1) ชื่อสมรรถนะ (2) คำจำกัดความสมรรถนะ และ (3) ระดับของสมรรถนะของแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ทั้งนี้ลักษณะของแบบประเมินเป็นลักษณะของมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) 5 ระดับ และกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน แบ่งเป็น 5 ระดับ ผลการศึกษาพบว่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก  $\bar{X} = 4.40$  ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.63

## อภิปรายผล

การอภิปรายผลนี้ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายตามจุดมุ่งหมายของงานวิจัย 2 จุดมุ่งหมาย คือ จุดมุ่งหมายที่ 1 การศึกษาสมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน จุดมุ่งหมายที่ 2 เพื่อสร้างและตรวจสอบแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ดังนี้

**การอภิปรายจุดมุ่งหมายข้อที่ 1** พบว่า การศึกษาสมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจากการศึกษาเอกสารและการสนทนากลุ่มบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนโดยการเลือกแบบเจาะจงจัดสนทนากลุ่ม 4 ครั้ง จำแนกบุคลากรสายสนับสนุนตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านผลิตบัณฑิต ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม สร้างเครื่องมือประเด็นคำถาม และตรวจสอบเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ วิเคราะห์เนื้อหาเพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จำเป็นต่อการทำงานในอนาคต ผลการสังเคราะห์บทบาทหน้าที่ร่วมตามพันธกิจ 4 ด้าน ได้สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด 21 สมรรถนะ ได้แก่ (1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (2) การวางแผนและการจัดการเวลา (3) การติดต่อสื่อสาร (4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (5) การตัดสินใจ (6) การมีปฏิสัมพันธ์ (7) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน (8) การบริหารจัดการตนเอง (9) การนำด้านธุรกิจ (10) การเข้าถึงเป้าหมาย (11) การแก้ไขปัญหา (12) การมีจริยธรรม (13) ภาวะผู้นำ (14) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (15) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา (16) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม (17) ทักษะคิดเชิงบวก (18) การเข้าใจดิจิทัล (19) การใช้ดิจิทัล (20) การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล (21) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล ผู้วิจัยได้แบ่งสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 6 กลุ่มสมรรถนะ ได้แก่ (1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำในตนเอง (2) สมรรถนะด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง (3) สมรรถนะด้านนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ (4) สมรรถนะด้านทีมงานและความร่วมมือ (5) สมรรถนะด้านการบริการอย่างมืออาชีพ (6) สมรรถนะด้านดิจิทัล โดยกำหนดวิธีการคือ (1) พิจารณาตามความหมายสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจากข้อมูลการศึกษาเอกสารและหาความสอดคล้องระหว่างพันธกิจ บทบาทหน้าที่ตามบริบทการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน (2) ลดทอนข้อมูลของแต่ละสมรรถนะการทำงานโดยเรียบเรียงข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะจากจำนวนข้อมูลที่มากเกินไป ลดให้มีขนาดเล็กลงจนเหลือข้อมูลที่เป็นตัวแทนของกลุ่มสมรรถนะและสรุปคำจำกัดความ

(3) นำกลุ่มสมรรถนะการทำงานที่ได้ตรวจสอบกับอาจารย์ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ จนได้กลุ่มสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนสอดคล้องกับ World Economic Forum (WEF) ที่คาดการณ์ว่าในอีก 5 ปีข้างหน้า (2021-2025) จะมีความสอดคล้องกับ ผลการศึกษา Future of Jobs Report 2023 Insight Report May 2023 ดำเนินการโดยสภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum, 2023) ได้ดำเนินการศึกษาโปรไฟล์ทักษะ (Skill Profiles) เพื่อจัดอันดับทักษะใหม่ที่เป็นต่อความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจ 8 ทักษะหลัก และ 26 ทักษะย่อย โดยพิจารณาการจัดอันดับจากกลุ่มตัวแปร 4 ตัวแปร ได้แก่

1) แนวโน้มห้าปี (Five-year Trend) ศึกษาสัดส่วนของชั่วโมงการเรียนรู้ที่ใช้ในการติดตามข้อมูลรับรองในแต่ละทักษะ 3 ระดับ ใน Global Skills Taxonomy บนแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ของ Coursera ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2017 ถึง 2022

2) ความสำคัญของทักษะ (Skill Importance) สัดส่วนของบริษัทที่ทำการสำรวจทักษะเฉพาะที่เป็นบทบาทหลักที่มั่นคง

3) การวิวัฒนาการของทักษะ (Skill Evolution) การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของการใช้ทักษะสำหรับบทบาทหลักที่มีแนวโน้มที่มั่นคงในอนาคต

4) การมุ่งเน้นทักษะใหม่ (Reskilling Focus) สัดส่วนของบริษัทที่ทักษะเฉพาะมีความสำคัญในโปรแกรมการยกระดับทักษะและการเพิ่มทักษะในอีกห้าปีข้างหน้า

สมรรถนะที่ประกอบด้วยทักษะหลัก ทักษะย่อย (World Economic Forum, 2023)

#### 1. ทักษะทางปัญญา Cognitive skills

1.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking)

1.2 การคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking)

1.3 การคิดเชิงระบบ (Systems thinking)

1.4 การอ่าน การเขียน และคณิตศาสตร์ (Reading, writing and mathematics)

1.5 การสื่อสารได้หลายภาษา (Multi-lingualism)

#### 2. ทักษะการมีส่วนร่วม/ผูกพัน Engagement skills

2.1 แนวการบริการและการบริการลูกค้า (Service orientation and customer service)

2.2 การตลาดและสื่อ (Marketing and media)

3. จริยธรรม Ethics
  - 3.1 การดูแลสิ่งแวดล้อม (Environmental stewardship)
  - 3.2 ความเป็นพลเมืองโลก (Global citizenship)
4. ทักษะการจัดการ Management skills
  - 4.1 ควบคุมคุณภาพ (Quality control)
  - 4.2 การจัดการคนเก่ง (Talent management)
  - 4.3 การจัดการทรัพยากรและการปฏิบัติการ (Resource management and operations)
5. ความสามารถทางกายภาพ Physical abilities
  - 5.1 ความคล่องแคล่ว ความอดทน และความแม่นยำ (Manual dexterity, endurance and precision)
  - 5.2 ไหวพริบ ปฏิภาณ (Sensory-processing ability)
6. การรับรู้ความสามารถของตนเอง Self-efficacy
  - 6.1 ความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และการปรับตัว (Resilience, flexibility and agility)
  - 6.2 แรงจูงใจและความตระหนักในตนเอง (Motivation and self-awareness)
  - 6.3 การอยากรู้อยากเห็นและการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Curiosity and lifelong learning)
  - 6.4 ความน่าเชื่อถือและความใส่ใจในรายละเอียด (Dependability and attention to detail)
7. การทำงานร่วมกับผู้อื่น Working with others
  - 7.1 การเอาใจใส่และการฟังอย่างกระตือรือร้น (Empathy and active listening)
  - 7.2 ภาวะผู้นำและอิทธิพลทางสังคม (Leadership and social influence)
  - 7.3 การสอนและการเป็นที่เลี้ยงสอนงาน (Teaching and mentoring)
8. ทักษะความรู้ทางเทคโนโลยี Technological literacy
  - 8.1 ความรู้ด้านเทคโนโลยี (Technological literacy)

8.2 ทักษะด้านเทคโนโลยี AI และข้อมูลขนาดใหญ่ (Technology skills AI and big data)

8.3 การออกแบบและประสบการณ์การใช้งาน (Design and user experience)

8.4 เครือข่ายและความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Networks and cybersecurity)

8.5 การเขียนโปรแกรม (Programming)

ดังรายละเอียดการวิเคราะห์เชื่อมโยงผลการวิจัยแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริด สำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ดังนี้

### สมรรถนะด้านที่ 1 ภาวะผู้นำในตนเอง

สมรรถนะด้านภาวะผู้นำในตนเอง จากผลการศึกษา ได้กำหนดคำจำกัดความ “สามารถกำหนดอนาคตภาพ กำหนดแนวทางการทำงานที่รับผิดชอบ ปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีและโลก สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้รับมอบ โดยมีความประพฤติที่พึงประสงค์ต่อหน้าที่ ความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดความถูกต้องและดีงาม เกิดประโยชน์แก่องค์กรและความเจริญรุ่งเรืองในสังคม” สมรรถนะด้านภาวะผู้นำในตนเอง ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ได้แก่ (1) การบริหารจัดการตนเอง (2) การมีจริยธรรม (3) ภาวะผู้นำ (4) การเข้าถึงเป้าหมาย ในภาพรวมมีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของการทำงานที่มีแนวโน้มห้าปี (Five-year Trend) ของ World Economic Forum (2023) ดังรายละเอียดสมรรถนะด้านภาวะผู้นำในตนเองของแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริด สำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ World Economic Forum (2023) ในประเด็น ความสามารถทางกายภาพ (Physical abilities) ทักษะจริยธรรม (Ethics) ทักษะการจัดการ (Management skills) ทักษะการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) และทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Working with others) และ บริษัท Mckinsey&Company บริษัทที่ปรึกษาด้านบริหารธุรกิจชั้นนำของโลก (Mckinsey&Company, 2021) ได้กำหนดให้ภาวะผู้นำในตนเอง (Self-leadership) เป็นสมรรถนะหลักของพลเมืองจะต้องมีในโลกแห่งการทำงานในอนาคตสอดคล้องกับมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดที่ให้ภาวะผู้นำในตนเองเป็นสมรรถนะหลัก (Harvard University, 2020) เช่นเดียวกับสำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลที่ให้คำจำกัดความสมรรถนะภาวะผู้นำในตนเองว่าเป็นตัวแบบและเป็นผู้นำคนอื่น (Guide and Lead Others) ใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะการแก้ปัญหาที่จะเป็นแนวทางให้ผู้อื่นบรรลุเป้าหมาย ผลักดันจุดแข็งของตนเองและผู้อื่นให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ใช้ศักยภาพสูงสุดในการทำงานและ

การเสียสละแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ซื่อตรง มีจริยธรรม รับผิดชอบต่อผู้อื่น (Be Responsible to Others) และทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ (สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัล, 2563)

### **สมรรถนะด้านที่ 2 การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง**

สมรรถนะด้านการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง จากผลการศึกษา ได้กำหนดคำจำกัดความ “เรียนรู้และพัฒนาตนเองเป็นความสามารถในการปรับตัวต่อโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าในงานที่รับผิดชอบโดยการกำหนดเป้าหมายและมุมมองในการพัฒนาตนเอง การจัดการเวลาและวิธีการเรียนรู้ตลอดชีวิต ” สมรรถนะด้านการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ได้แก่ (1) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนา (2) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (3) การวางแผนและการจัดการเวลา ในภาพรวมมีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของการทำงานที่มีแนวโน้มห้าปี (Five-year Trend) ของ World Economic Forum (2023) ที่พบว่าสมรรถนะด้านการเรียนรู้และพัฒนาตนเองสัมพันธ์กับทักษะปัญญา (Cognitive skills) และทักษะการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ซึ่ง WEF ให้ทั้ง 2 ทักษะหลักนี้เป็นทักษะที่สำคัญที่สุดตามลำดับของการทำงานในปี 2023 ยิ่งไปกว่านั้นทักษะย่อยการอยากรู้ อยากเห็น และเรียนรู้ตลอดชีวิตยังเป็นทักษะย่อย 1 ใน 5 ที่จำเป็นต่อการทำงานของคนในปี 2023 และมีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในมุมมองของภาคธุรกิจอีกด้วย (WEF, 2023) ทั้งนี้มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้กำหนดสมรรถนะการริเริ่มและกำหนดทิศทางตนเอง (Initiative and self-direction) ประกอบด้วยการจัดการเป้าหมายและเวลา (Manage goals and time) การทำงานอย่างอิสระ (Work independently) และเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง (Be self-directed learners) เป็นทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในงาน (Harvard University, 2020) รวมทั้งงานวิจัยของกล้าณรงค์ แสนพะเยาว์และคณะ ที่ศึกษาทักษะที่จำเป็นของการทำงานภาครัฐในโลกอนาคตกำหนดให้ทักษะด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นทักษะที่จำเป็นของการทำงานภาครัฐ (กล้าณรงค์ แสนพะเยาว์, 2565)

### **สมรรถนะด้านที่ 3 นวัตกรรมและการสร้างสรรค์**

สมรรถนะด้านนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ จากผลการศึกษา ได้กำหนดคำจำกัดความ “จัดระบบกรอบความคิดแบบเติบโต ได้แก่ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อตัดสินใจอย่างเป็นระบบ และแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ” สมรรถนะด้านนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ได้แก่ (1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (3) การตัดสินใจ (4) การแก้ไขปัญหา ในภาพรวมมีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของการทำงานที่มีแนวโน้มห้าปี (Five-year Trend) ของ World Economic Forum

(2023) ที่พบว่า สมรรถนะด้านความสามารถในการคิดหาวิธีแก้ปัญหาที่แปลกใหม่ หรือการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Problem-solving) ความคิดสร้างสรรค์เป็นทักษะที่มีคุณค่าและเป็นที่ต้องการของตลาดในอาชีพที่หลากหลาย (WEF, 2023) และสมรรถนะสำหรับการทำงานของประเทศไทยสิงคโปร์ (Government of Singapore, 2022) ได้กำหนดสมรรถนะคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Thinking Critically) ประกอบด้วย ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) การตัดสินใจ (Decision Making) การแก้ปัญหา (Problem Solving) การสร้างความรู้สึกร่วมกันโดยการตีความและวิเคราะห์ (Sense Making) การคิดแบบสหวิทยาการ รวมทั้งกระทรวงแรงงานของประเทศสหรัฐอเมริกา (U.S. Department of Labor, n.d.) ได้กำหนดกรอบแนวทางสำหรับสมรรถนะการทำงานในศตวรรษที่ 21 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์หรือการแก้ปัญหา (Critical thinking or problem-solving skills) ทั้งนี้งานวิจัยของธนภุต อึ้งน้อย ที่ศึกษาและพัฒนาารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้กำหนดให้สมรรถนะด้านการคิดแบบวิचारณญาณและคิดแก้ไขปัญหาเป็นสมรรถนะสำคัญส่วนบุคคล (ธนภุต อึ้งน้อย, 2562)

#### **สมรรถนะด้านที่ 4 ทีมงานและความร่วมมือ**

สมรรถนะด้านทีมงานและความร่วมมือ จากผลการศึกษา ได้กำหนดคำจำกัดความ “รับรู้และควบคุมอารมณ์ การเข้าอกเข้าใจบุคคลอื่น สร้างสัมพันธภาพที่ดี จูงใจและสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้องบริหารทีมงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง หาทางออกในทีมอย่างสร้างสรรค์” สมรรถนะด้านทีมงานและความร่วมมือประกอบด้วยสมรรถนะย่อยได้แก่ (1) การติดต่อสื่อสาร (2) การมีปฏิสัมพันธ์ (3) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน (4) การเข้าใจความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม ในภาพรวมมีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของการทำงานที่มีแนวโน้มห้าปี (Five-year Trend) ของ World Economic Forum (2023) ที่พบว่าสมรรถนะด้านทีมงานและความร่วมมือเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Working with others) โดยเฉพาะทักษะย่อยการเอาใจใส่และการฟังอย่างกระตือรือร้นเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะปัญญา (Cognitive skills) เป็นการสื่อสารให้เข้าใจหลายภาษา และทักษะการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) มีความน่าเชื่อถือและใส่ใจในรายละเอียด (WEF, 2023) ทั้งนี้ บริษัท Mckinsey&Company บริษัทที่ปรึกษาด้านบริหารธุรกิจชั้นนำของโลก (Mckinsey&Company, 2021) ได้กำหนดสมรรถนะประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม (Team effectiveness) ประกอบด้วย การส่งเสริมความเท่าเทียม (Fostering inclusiveness) สร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลที่แตกต่าง (Motivating different personalities) การทำงานร่วมกัน (Collaboration) และการสอนงาน (Coaching) สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย



ฮาร์วาร์ดที่กล่าวว่าการสื่อสารและการทำงานร่วมกันเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ต่อการปฏิบัติงาน (Harvard University, 2020)

### **สมรรถนะด้านที่ 5 การบริการอย่างมืออาชีพ**

สมรรถนะด้านการบริการอย่างมืออาชีพ จากผลการศึกษา ได้กำหนดคำจำกัดความ “ความสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการได้ทุกระบวนการในจุดเดียวด้วยความเต็มใจ ใส่ใจความต้องการหรือปัญหาของผู้รับบริการเพื่อทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจและสร้างความผูกพันในบริการ” สมรรถนะด้านการบริการอย่างมืออาชีพประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ได้แก่ (1) การนำด้านธุรกิจ (2) ทักษะคติเชิงบวก ในภาพรวมมีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของการทำงานที่มีแนวโน้มห้าปี (Five-year Trend) ของ World Economic Forum (2023) ที่พบว่าสมรรถนะด้านการบริการอย่างมืออาชีพมีความสัมพันธ์กับทักษะการมีส่วนร่วม (Engagement skills) ที่ประกอบด้วยทักษะย่อยคือแนวการบริการและการบริการลูกค้า (Service orientation and customer service) และการตลาดและสื่อ (Marketing and media) ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักในการทำงานในอนาคต สอดคล้องกับสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่กำหนดเป้าหมายที่จะเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันของภาคธุรกิจ (Enhance Competitiveness) เพื่อยกระดับงานบริการภาครัฐให้ตรงกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของประชาชนและภาคเอกชน โดยให้สามารถเข้าถึงบริการภาครัฐ ตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-End Process) ณ จุดเดียว (One Stop Service) จึงจัดทำแผนพัฒนา รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ.2566 – 2570 (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2566)

### **สมรรถนะด้านที่ 6 ด้านดิจิทัล**

สมรรถนะด้านดิจิทัล จากผลการศึกษา ได้กำหนดคำจำกัดความ “ความรู้และเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีด้านดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาในงานด้วยระบบ นำพาตนเองในการสร้างผลผลิตและเป็นผู้นำเทคโนโลยีมาช่วยพัฒนาองค์กร” สมรรถนะด้านดิจิทัลประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ได้แก่ (1) การเข้าใจดิจิทัล (2) การใช้ดิจิทัล (3) การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล (4) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล ในภาพรวมมีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของการทำงานที่มีแนวโน้มห้าปี (Five-year Trend) ของ World Economic Forum (2023) ที่พบว่าสมรรถนะด้านดิจิทัลมีสัมพันธ์กับทักษะความรู้ทางเทคโนโลยี (Technology skills) ที่ประกอบด้วยทักษะย่อยความรู้ด้านเทคโนโลยี (Technological literacy) ทักษะด้านเทคโนโลยี AI และข้อมูลขนาดใหญ่ (AI and big data) การออกแบบและประสบการณ์การใช้งาน (Design and user experience) เครือข่ายและความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Networks and cybersecurity) และ

การเขียนโปรแกรม (Programming) ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักสำหรับคนทำงานในอนาคต สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สดช.) ได้กำหนดสมรรถนะด้านดิจิทัลสำหรับพลเมืองไทยออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การเข้าใจดิจิทัล (Digital Literacy) การใช้ดิจิทัล (Digital Skill/ICT Skill) การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล (Problem Solving with Digital tools) และการปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Adaptive Digital Transformation) เพื่อจัดทำกรอบสมรรถนะด้านดิจิทัลสำหรับพลเมืองไทย (สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2563) ทั้งนี้งานวิจัยของชนกฤต อึ้งน้อย ที่ศึกษาและพัฒนาารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้กำหนดให้สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยีเป็นสมรรถนะสำคัญส่วนบุคคล (ชนกฤต อึ้งน้อย, 2562)

ตาราง 26 วิเคราะห์เชื่อมโยงผลการศึกษา Future of Jobs Report 2023 Insight Report May 2023 ของ World Economic Forum (2023) กับผลการศึกษาแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน



ทักษะปัญญา	ทักษะการมี ส่วน ร่วม	จริยธรรม	ทักษะการ จัดการ	ความ สามารถ ทาง ภายภาพ	การรับรู้ความสามารถ ของตนเอง	การทำงาน ร่วมกันผู้อื่น	ทักษะความรู้ทางเทคโนโลยี
ทักษะปัญญา	การมี ส่วน ร่วม	จริยธรรม	ทักษะการ จัดการ	ความ สามารถ ทาง ภายภาพ	การรับรู้ความสามารถ ของตนเอง	การทำงาน ร่วมกันผู้อื่น	ทักษะความรู้ทางเทคโนโลยี
							<p>การเขียนโปรแกรม</p> <p>เครือข่ายและความปลอดภัยทางไซเบอร์</p> <p>การออกแบบและประสบการณ์การใช้งาน</p> <p>ทักษะด้านเทคโนโลยี AI และข้อมูลขนาดใหญ่</p> <p>ความรู้ด้านเทคโนโลยี</p>
<b>1 การเป็นผู้นำในตนเอง</b>							<p>การสอนและการเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน</p> <p>ภาวะผู้นำและอิทธิพลทางสังคม</p> <p>การเอาใจใส่และการฟังอย่างกระตือรือร้น</p> <p>ความน่าเชื่อถือและใส่ใจในรายละเอียด</p> <p>การอยากก้าวไกลและเรียนรู้ตลอดชีวิต</p> <p>แรงจูงใจและความตระหนักในตนเอง</p> <p>ความยืดหยุ่น คล่องตัว และการปรับตัว</p>
1.1 การบริหารจัดการตนเอง					X		
1.2 การมีจริยธรรม		X					
1.3 ภาวะผู้นำ			X	X		X	
1.4 การเข้าถึงเป้าหมาย			X	X			
<b>2 การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง</b>							
							<p>ไหวพริบ ปฏิภาณ</p> <p>ความคล่องแคล่ว อดทน และแม่นยำ</p> <p>การจัดการทรัพยากรและการปฏิบัติการ</p> <p>การจัดการคนเก่ง</p> <p>ควบคุมคุณภาพ</p> <p>ความเป็นพลเมืองโลก</p> <p>การดูแลสิ่งแวดล้อม</p> <p>การตลาดและสื่อ</p> <p>แนวการบริหารและการบริการลูกค้า</p> <p>การสื่อสารได้หลายภาษา</p> <p>การอ่าน การเขียน และคณิตศาสตร์</p> <p>การคิดเชิงระบบ</p> <p>การคิดสร้างสรรค์</p> <p>การคิดวิเคราะห์</p>

ทักษะปัญญา	ทักษะการมี ส่วน ร่วม	จิตธรรม	ทักษะการ จัดการ	ความ สามารถ ทักษะ ภาวะผู้นำ	การรับรู้ความ สามารถ ของตนเอง	การทำงาน ร่วมกันผู้อื่น	ทักษะความรู้ทางเทคโนโลยี
ทักษะปัญญา	การมี ส่วน ร่วม	จิตธรรม	ทักษะการ จัดการ	ความ สามารถ ทักษะ ภาวะผู้นำ	การรับรู้ความ สามารถ ของตนเอง	การทำงาน ร่วมกันผู้อื่น	ทักษะความรู้ทางเทคโนโลยี
<b>ผลการศึกษา</b>							
2.1 การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการ พัฒนา							การเขียนโปรแกรม เครือข่ายและความปลอดภัยทางไซเบอร์ การออกแบบและประสบการณ์การใช้งาน ทักษะด้านเทคโนโลยี AI และข้อมูลขนาดใหญ่ ความรู้ด้านเทคโนโลยี
2.2 ความยืดหยุ่นและการ ปรับตัว							การสอนและการเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน ภาวะผู้นำและอิทธิพลทางสังคม การเอาใจใส่และการฟังอย่างกระตือรือร้น ความน่าเชื่อถือและใส่ใจในรายละเอียด การอยากก้าวไกลและเรียนรู้ตลอดชีวิต แรงจูงใจและความตระหนักในตนเอง ความยืดหยุ่น คล่องตัว และการปรับตัว
2.3 การวางแผนและการ จัดการเวลา							ไหวพริบ ปฏิภาณ ความคล่องแคล่ว อดทน และแม่นยำ การจัดการทรัพยากรและการปฏิบัติการ การจัดการคนเก่ง ควบคุมคุณภาพ ความเป็นพลเมืองโลก การดูแลสิ่งแวดล้อม การตลาดและสื่อ แนวการบริหารและการบริการลูกค้า การสื่อสารได้หลายภาษา การอ่าน การเขียน และคณิตศาสตร์ การคิดเชิงระบบ การคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์
3 นวัตกรรมและ การ สร้างสรรค์							
3.1 การคิดอย่างมีวิจารณญาณ							



ทักษะปัญญา	ทักษะการมี ส่วน ร่วม	จิตธรรม	ทักษะการจัดการ	ความสามารถ	การรับรู้ความสามารถของตนเอง	การทำงานร่วมกับผู้อื่น	ทักษะความรู้ทางเทคโนโลยี
ทักษะปัญญา	ทักษะการมี ส่วน ร่วม	จิตธรรม	ทักษะการจัดการ	ความสามารถ	การรับรู้ความสามารถของตนเอง	การทำงานร่วมกับผู้อื่น	ทักษะความรู้ทางเทคโนโลยี
การอ่าน การเขียน และคณิตศาสตร์	การสื่อสารได้หลายภาษา	การดูแลสิ่งแวดล้อม	การจัดการคนเก่ง	ไหวพริบ ปฏิภาณ	ความมุ่งมั่นและใส่ใจในรายละเอียด	การสอนและการเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน	การเขียนโปรแกรม
การคิดเชิงระบบ	การบริการและการบริการลูกค้า	การดูแลสิ่งแวดล้อม	ควบคุมคุณภาพ	ความคล่องแคล่ว อดทน และแม่นยำ	การอยากก้าวไกลและเรียนรู้ตลอดชีวิต	ภาวะผู้นำและอิทธิพลทางสังคม	เครือข่ายและความปลอดภัยทางไซเบอร์
การคิดสร้างสรรค์	การสื่อสารได้หลายภาษา	การดูแลสิ่งแวดล้อม	ความพึงพอใจและการปฏิบัติกร	ความคล่องแคล่ว อดทน และแม่นยำ	แรงจูงใจและความตระหนักในตนเอง	การเอาใจใส่และการฟังอย่างกระตือรือร้น	การออกแบบและประสบการณ์การใช้งาน
การคิดวิเคราะห์	การสื่อสารได้หลายภาษา	การดูแลสิ่งแวดล้อม	ควมเป็นพลเมืองโลก	ไหวพริบ ปฏิภาณ	ความยืดหยุ่น คล่องตัว และการปรับตัว	การเอาใจใส่และการฟังอย่างกระตือรือร้น	ทักษะด้านเทคโนโลยี AI และข้อมูลขนาดใหญ่
							ความรู้ด้านเทคโนโลยี
4.3							
4.4							
5							
5.1							
5.2							



**การอภิปรายจุดมุ่งหมายข้อที่ 2** พบว่า การสร้างและตรวจสอบแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนประกอบไปด้วย 2.1) การยกร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและ 2.2) การตรวจสอบและประเมินแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

2.1) การยกร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

จากการศึกษาสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ได้สมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 6 กลุ่มสมรรถนะ ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำในตนเอง 2) สมรรถนะด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง 3) สมรรถนะด้านนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ 4) สมรรถนะด้านทีมงานและความร่วมมือ 5) สมรรถนะด้านการบริการอย่างมืออาชีพ 6) สมรรถนะด้านดิจิทัล วิเคราะห์และออกแบบสมรรถนะโดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ ได้แก่ เทคนิคการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ (Functional Analysis) และกำหนดระดับสมรรถนะซึ่งเป็นพฤติกรรมในการทำงานเป็น 5 ระดับ จาก Bloom's taxonomy (Anderson & Krathwohl, 2001) ซึ่งสมรรถนะนั้นเป็นพฤติกรรมการทำงานประกอบด้วย ทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) ซึ่งการทำงานมาจากการเรียนรู้ในงาน หรือพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ที่เกี่ยวข้องพฤติกรรมการเรียนรู้ทางด้านสมองและการพัฒนาทักษะทางปัญญา รวมไปถึงการจดจำข้อเท็จจริง แบบแผน ขั้นตอน ความสามารถทางปัญญานั้นต้องมีคุณลักษณะที่ดี หรือจิตพิสัย (Affective Domain) ขอบเขตนี้ประกอบด้วยพฤติกรรมปฏิบัติต่อสิ่งต่าง ๆ ด้วยอารมณ์ เช่น ความรู้สึก การให้ ความสำคัญ ความสนใจ การกระตุ้นและทัศนคติ เป็นต้น

ผลการยกร่างได้แบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 6 กลุ่มสมรรถนะ ได้แก่ (1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำในตนเอง (2) สมรรถนะด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง (3) สมรรถนะด้านนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ (4) สมรรถนะด้านทีมงานและความร่วมมือ (5) สมรรถนะด้านการบริการอย่างมืออาชีพ (6) สมรรถนะด้านดิจิทัล

มีองค์ประกอบ ได้แก่ (1) ชื่อสมรรถนะ (2) คำจำกัดความสมรรถนะ และ (3) ระดับของสมรรถนะ

ด้านการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ (Functional Analysis) ในปัจจุบัน มาตรการวิเคราะห์งานแบบเดิม ๆ ล้าสมัยมากขึ้นหรือน้อยลง เนื่องจากสภาพแวดล้อมการทำงาน แนวปฏิบัติ และความรับผิดชอบในงานเปลี่ยนแปลงไปมากมาย ดังนั้น เพื่อให้องค์กรเติบโตให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของประชากรแรงงาน ความสามารถในการแข่งขัน



ระดับโลกอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การค้าแบบเปิด และการขยายธุรกิจอย่างรวดเร็ว (Ahmad, 2017) ระบบการวิเคราะห์งานช่วยให้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถ บทบาท ผลลัพธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Stoilkovska and Serafimovic, 2017) อธิบายว่าในการพัฒนานั้นจะต้องระบุถึงระดับและความสามารถในการทำงานเพื่อใช้ผลการวิเคราะห์งานอย่างกว้างขวางในการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร และขั้นตอนการจัดการผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร อีกทั้งผลการศึกษายังมีความเชื่อมโยงกับอนาคตในการทำงาน ทั้งในระดับประเทศและระดับสากล เช่น การพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ (SDGs) เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ได้กำหนดทิศทาง การพัฒนาบนพื้นฐานของหลักการแนวคิดที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แนวคิด Resilience และโมเดลเศรษฐกิจ BCG (Bio-Circular-Green Economy) เพื่อมุ่งสู่วัตถุประสงค์หลักของแผนพัฒนาฯ คือการ “พลิกโฉม” ประเทศไทย สู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” กับกลุ่มอาชีพหลัก 11 กลุ่มอาชีพ ได้แก่ (1) กลุ่มอาชีพเกษตรกร (2) กลุ่มอาชีพค้าส่งและค้าปลีก (3) กลุ่มอาชีพการผลิต (4) กลุ่มอาชีพผู้ให้บริการที่พักแรม (5) กลุ่มอาชีพการก่อสร้าง (6) กลุ่มอาชีพบริหารราชการ (7) กลุ่มอาชีพขนส่ง (8) กลุ่มอาชีพการศึกษา (9) กลุ่มอาชีพการบริการอื่น ๆ (10) กลุ่มอาชีพสุขภาพ (11) กลุ่มอาชีพไอซีที

สรุปกรอบของการพัฒนาเป็น 4 มิติ คือ มิติที่ 1 ภาคผลิตและบริการ มิติที่ 2 โอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม มิติที่ 3 ความยั่งยืนของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มิติที่ 4 ปัจจัยการผลักดันการผลิตในประเทศไทยโดยมีมิตินี้ขึ้นอยู่กับการพัฒนากำลังคนที่มีสมรรถนะสูงเป็นกลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ระบบการศึกษา การพัฒนาทักษะ และการขยายกำลังแรงงานไปสู่ภาคส่วนที่มีมูลค่าสูงขึ้น) และกลไกการบริหารสาธารณะ (อาทิ ระเบียบ กฎหมาย ระบบงบประมาณ โครงสร้างพื้นฐาน บริการสาธารณะ) คือ (12) กำลังคนที่มีสมรรถนะสูง (13) ภาครัฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ รวมทั้งนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของบทบาทหน้าที่และสมรรถนะเพื่อนำไปสู่การออกแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) อีกทั้งสอดคล้องกับกรอบการพัฒนาด้านดิจิทัลของอาเซียน ปี 2025 ที่สำคัญที่เน้นทิศทางในอนาคตซึ่งให้ความสำคัญในการพัฒนากำลังคนทางด้านดิจิทัลให้สามารถเข้าถึงและใช้ในการทำงาน (UNESCO-UNEVOC, 2022) นอกจากนี้หน่วยงานจะได้มีแนวทางสำหรับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ด้วยการ Upskill เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปจากการ

ปฏิวัติทางดิจิทัล (Digital Disruption) ในระดับองค์กรมีกำลังคนในแต่ละกลุ่มช่วงวัย ได้แก่ กลุ่ม Baby Boomers, กลุ่ม Gen X, กลุ่ม Gen Y และกลุ่ม Gen Z ให้สามารถมีสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และความร่วมมือร่วมใจ โดยเพิ่มเติมสมรรถนะทางด้านดิจิทัลเพื่อความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัล และการปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล รองรับการประกอบอาชีพในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล ที่สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายในการพัฒนาในระดับประเทศและระดับหน่วยงานที่สำคัญเกิดความโปร่งใสและเกิดธรรมาภิบาล

2.2 การตรวจสอบและประเมินร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนเป็นการประเมินโครงสร้างของแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มีองค์ประกอบดังนี้ 1) ชื่อสมรรถนะ 2) คำจำกัดความสมรรถนะ และ 3) ระดับของสมรรถนะ เพื่อยืนยันแบบที่สร้างขึ้นโดยประเมินความเหมาะสมสอดคล้องกับทัศนคติของ (2552) การพัฒนารูปแบบ มีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดจุดมุ่งหมายของรูปแบบ 2) ศึกษาหลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 3) ศึกษาสภาพการและปัญหาที่เกี่ยวข้อง 4) กำหนดองค์ประกอบของระบบ 5) จัดกลุ่มองค์ประกอบ 6) จัดความสัมพันธ์องค์ประกอบ 7) นำเสนอแนวคิดผังจำลอง 8) ตรวจสอบ 9) ประเมิน 10) ปรับปรุงรูปแบบ

ในขั้นตอนการตรวจสอบ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญประเมินด้วยแบบประเมิน ใช้วิธีการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์เป็นที่ยอมรับในด้านการบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของชื่อสมรรถนะ คำจำกัดความสมรรถนะ ระดับของสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 6 กลุ่มสมรรถนะ ได้แก่ (1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำในตนเอง (2) สมรรถนะด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง (3) สมรรถนะด้านนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ (4) สมรรถนะด้านทีมงานและความร่วมมือ (5) สมรรถนะด้านการบริการอย่างมืออาชีพ (6) สมรรถนะด้านดิจิทัล ผลการศึกษาพบว่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนอยู่ในระดับมาก

ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมของชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความสมรรถนะ ซึ่งชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความสมรรถนะเป็นการกำหนดเรียกสมรรถนะแต่ละตัวให้มีความแตกต่างเฉพาะขององค์กรอย่างชัดเจนและกำหนดความหมายที่ชัดเจนเพื่อที่จะทำให้ผู้ใช้แบบประเมิน

สมรรถนะมีความเข้าใจตรงกัน จากการประเมินความเหมาะสมของชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความสมรรถนะพบว่าชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความสมรรถนะของแต่ละกลุ่มสมรรถนะมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน แต่ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความสมรรถนะบางกลุ่มสมรรถนะไม่ได้สอดคล้องกัน เช่น สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนชื่อจากสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ เป็นชื่อสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ในตนเองจะสอดคล้องกับคำจำกัดความมากกว่า เนื่องจากชื่อสมรรถนะด้านภาวะผู้นำในตนเองไม่ได้เจาะจงว่าจะต้องเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าเพียงอย่างเดียว บุคลากรทุกตำแหน่งสามารถมีสมรรถนะด้านภาวะผู้นำในตนเองได้ แต่ถ้าใช้ชื่อสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ผู้ใช้แบบประเมินมีโอกาสเข้าใจความหมายคาดเคลื่อนว่าต้องประเมินผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าเท่านั้น หากปรับชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความสมรรถนะให้มีความสอดคล้องกัน แบบประเมินจะมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นและเป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่จะนำไปพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตรงตามท้องที่ความต้องการ

ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมของระดับสมรรถนะ ซึ่งระดับสมรรถนะเป็นระดับแยกแยะความสามารถหรือระดับพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้ถือครองสมรรถนะเพื่อที่จะเป็นหลักในการกำหนดมาตรฐานการทำงานในองค์กรหรือเพื่อประโยชน์ในการประเมินความเข้มของพฤติกรรมบุคลากร โดยทั่วไปมักใช้เลขระดับสูงแสดงถึงความสามารถหรือพฤติกรรมการทำงานระดับสูงและเลขระดับรองลงมาแสดงถึงความสามารถหรือพฤติกรรมการทำงานในระดับรองลงมา ทั้งนี้พฤติกรรมเป็นถ้อยคำเชิงพฤติกรรมหรือกระทำที่สังเกตเห็นได้เพื่อใช้อธิบายและอ้างอิงได้ว่าบุคลากรนั้นมีระดับความสามารถหรือระดับพฤติกรรมอยู่ในระดับที่มาตรฐานที่องค์กรกำหนดหรือไม่ จากการประเมินความเหมาะสมของระดับสมรรถนะพบว่าระดับสมรรถนะไม่เรียงตามความเข้มของพฤติกรรมการทำงานบุคลากร เช่น ระดับสมรรถนะที่ 3 เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกที่ผู้อื่นแสดงออก กับระดับสมรรถนะที่ 4 วิเคราะห์อารมณ์ด้านบวก การวิเคราะห์อารมณ์ด้านบวกควรอยู่ในระดับที่เกิดก่อนถึงจะเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกผู้อื่นแสดงออก ทั้งนี้ควรเรียงลำดับความเข้มของพฤติกรรมจากน้อยไปหามากหรือความสามารถที่ทำได้ในระดับง่ายไปจนถึงความสามารถที่ทำได้ในระดับสูง เพื่อให้ผู้ใช้แบบประเมินไม่เกิดความสับสนและเข้าใจความหมายอย่างแท้จริงจากระดับสมรรถนะและในบางระดับสมรรถนะยังมีลักษณะการอธิบายที่เป็นนามธรรมจึงควรกำหนดใหม่ให้ชัดเจนและสามารถวัดได้มากกว่าที่กำหนดไว้ เช่น ยืนหยัดเพื่อพิทักษ์ความถูกต้องเปลี่ยนเป็นแสดงออกเพื่อพิทักษ์ความถูกต้องจะสามารถวัดได้มากกว่า ทั้งนี้ผลการประเมินแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนสามารถเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาในทุกๆระดับ

ระดับบุคคลแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจะเป็นเครื่องมือให้มหาวิทยาลัยกำหนดกรอบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อเป็นเกณฑ์ในการทำงาน ประเมินเลื่อนขั้นหรือให้ค่าตอบแทน แนวทางความก้าวหน้าในอาชีพและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้ทำงานกับมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนส่งผลให้บุคลากรสามารถกำหนดกรอบการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสมรรถนะการทำงานที่มหาวิทยาลัยต้องการ สอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครพบว่ากรอบสมรรถนะจะสร้างค่านิยมให้บุคลากรมีความคิดเชิงชั้นที่จะพัฒนาสมรรถนะอยู่ตลอดเวลาเพื่อเป็นแรงผลักดันในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้วยตนเอง (อนันต์ ทองชันลูก, 2563)

ระดับองค์กรแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจะเป็นแนวทางกรอบการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาและมีผลผลิตที่มีประสิทธิภาพสามารถดำเนินการให้บรรลุพันธกิจที่มหาวิทยาลัยตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ.2563-2565 ที่ระบุว่าการพัฒนากรอบทักษะการทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ สร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและการผสมผสานการทำงานและชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงาน ก.พ.,2563) อีกทั้งช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดี ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานสอดคล้องกับบริษัท HREX.asia ที่พบว่ากรอบสมรรถนะสามารถกำหนดเกณฑ์ของสมรรถนะในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานได้ ในขณะที่เดียวกันก็สามารถช่วยใช้ประเมินความสามารถของผู้สมัครตลอดจนคาดการณ์แนวโน้มการพัฒนาและเพิ่มสมรรถนะในอนาคตให้กับพนักงานคนนั้นได้ (HREX.asia, 2019)

ระดับสังคมและประเทศแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจะเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อการให้บริการแก่ประชาชน สังคมและช่วยสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีความสามารถในการแข่งขันในระดับประเทศ สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศโดยกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาทางสังคมที่ผู้คนได้ประโยชน์จากการพัฒนาอย่างทั่วถึง โดยอาศัยการสร้าง ความเข้มแข็งเชิงสถาบัน ภาควิชาความร่วมมือ และการเสริมพลังประชาชน ซึ่งจะเน้นเรื่องการปรับปรุง การเข้าถึงบริการสาธารณะของประชาชนให้มีคุณภาพและตอบสนองต่อความต้องการ ยก ระดับ

คุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีพ พัฒนาทักษะและการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์ดิจิทัลของประชาชน (สหประชาชาติ ประเทศไทย, 2564)

ดังนั้น ผลการประเมินแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนสามารถเป็นแนวทางสำหรับมหาวิทยาลัยที่จะนำไปพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนโดยการกำหนดวิธีการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นไปในการพัฒนาความรู้คุณลักษณะ ทักษะของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้ สดช.(2565) ได้กล่าวว่าสมรรถนะการทำงาน ทักษะวิชาชีพจะเป็นสมรรถนะที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้งานในองค์กรที่เพิ่มมากขึ้น การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-19 และปัจจัยอื่น ๆ ทำให้รูปแบบการทำงาน ความต้องการแรงงานและความต้องการทักษะของแรงงานและกำลังคนในองค์กรเปลี่ยนแปลงไป องค์กรจะอยู่รอดได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

### ข้อเสนอแนะในการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. แบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนเป็นการกำหนดสมรรถนะหลักของการทำงานที่สำคัญซึ่งสามารถนำแบบสมรรถนะนี้ไปบูรณาการกำหนดเป็นสมรรถนะหลักให้เหมาะสมกับบริบทและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่อื่น ๆ ได้
2. สามารถนำแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนไปประเมินใช้จริงกับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน
3. แบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนสมรรถนะต่าง ๆ อาจมีการปรับเปลี่ยนตามบริบทของสังคม วัฒนธรรม สภาพแวดล้อม เทคโนโลยีหรือกระแสการเปลี่ยนแปลงโลกทำให้สมรรถนะการทำงานที่กำหนดขึ้นนี้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงสามารถเพิ่มเติมหรือลดทอนให้แบบสมรรถนะการทำงานเหมาะสมได้ในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการนำแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนไปเป็นกรอบในการทำเครื่องมือในการประเมินสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดและนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ นำข้อมูลมาวิเคราะห์ห่องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อยืนยันความตรงของแบบสมรรถนะและได้ค่าน้ำหนักความสำคัญของแต่ละสมรรถนะ

# บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กฤษณพงศ์ กีรติกร, สันติ เจริญพรพัฒนา, วรณา เต็มสิริพจน์, ศศิธร สุวรรณเทพ, และชมพูนุท สวนกระต่าย. (2560). *ประสิทธิภาพและการบริหารจัดการ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ* (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- กลาณรงค์ แสนพะเยาว์, ไอรดา โตเทศ, และกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์. (2565). *ทักษะที่จำเป็นของ คนทำงานภาครัฐในโลกอนาคต Skills Needed by Government Workers in The Future World*. วารสารการบริหารและสังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 5(3), 131-140.
- กองการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยนเรศวร. (2564). *แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัย นเรศวร (พ.ศ.2564-2565)*. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2563). *แผนและผลการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development: HRD) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตามแผนพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่12 (ปรับปรุง พ.ศ.2563)*. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กองแผนงาน มหาวิทยาลัยนเรศวร. (2567). *แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2566 – 2570*. มหาวิทยาลัยนเรศวร
- คณะกรรมการจัดทำแผนและติดตามผลแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2564). *แผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564*. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- คณะกรรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากร มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2564). *แผนการบริหารบุคลากร มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ.2564-2568*. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- โค เดรค. (2563). *ไฮบริดสงสัย! “Hybrid Working” คืออะไร? สรุปรวบจบในที่เดียว*. สืบค้น 24 มีนาคม 2564, จาก <https://www.codeskworkplace.com/what-is-hybrid-working/>
- จงจิตต์ ฤทธิรงค์, และ รศรินทร์ เกรย์. (2562). *โครงสร้างและนโยบายประชากรของสิงคโปร์ใน มุมมองของการพัฒนาประเทศไทยในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน* (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.).
- จิรประภา อัครบวร. (2549). *สร้างคนสร้างผลงาน*. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์.

- ฉันทนา ปาปัดถา, สรญา เป็รียวประสิทธิ์, และวิลัยวรรณ ตรีกุลวงศ์. (2564). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของสมรรถนะดิจิทัลครูอาชีวศึกษาเพื่อรองรับนโยบายประเทศไทย 4.0. วารสารวิจัยและนวัตกรรม, 4(2), 72-107.
- ฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์. (2549). ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง. วารสารดำรงราชานุภาพ, 6(20), 16-63.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2546). การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). มารูจัก COMPETENCY กันเถอะ. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ธนาคารไทยพาณิชย์. (2565). ทำไมการทำงานแบบ Hybrid คือคำตอบในยุค Next Normal. สืบค้น 6 กันยายน 2565, จาก <https://scb.co.th/th/personal-banking/stories/salary-man/hybrid-working.html>
- ชนกฤต อึ้งน้อย. (2562). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- บงอร เบ็ญจาธิกุล. (2564). ไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน : มาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต. วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์, 6(3), 47-61.
- ปิยฉัตร คนชม. (2564). แบบสมรรถนะทางสังคมของนักเรียนโรงเรียนขยายโอกาส. (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- มหาวิทยาลัยมหิดล. (2566). Soft Skills และ Hard Skills คืออะไร เรื่องใกล้ตัวที่ไม่ควรมองข้าม. สืบค้น 1 ธันวาคม 2566, จาก <https://alumni.mahidol.ac.th/soft-skill/>
- ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580. (2561, 8 ตุลาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 135 ตอนที่ 82 ก, หน้า 1-61.
- รัตนวัชร เพ็ญรัตนศิริ, และก่องทรัพย์ ทองคำ. (2564). การสำรวจ Soft Skills ที่จำเป็นของสถานประกอบการในศตวรรษที่ 21 A Survey of Soft Skills Needed in the 21<sup>st</sup> Century Workplace. วารสารวิจัยรำไพพรรณี, 15(1), 59-69.



- ลดาวลัย รุ่งเรือง, และ ชวน ภารังกุล. (2563). *สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสุภาพระชาคมอาเซียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จังหวัดนครปฐม. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 3(2), 6-20.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2559). *มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : นวัตกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย. สืบค้น 21 เมษายน 2564, จาก <http://www.wichitlikhit.com/wp-content/uploads/2017/11/มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ-นวัตกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย-for-reading.pdf>*
- วิจิตร ศรีสอาน. (2564). *การก้าวสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล ในทัศนะของ ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอาน. สืบค้น 9 กุมภาพันธ์ 2565, จาก <https://du-knit.org/การก้าวสู่มหาวิทยาลัย/>*
- วิบูลาศ เจริญชัย, นพคุณ คุณาชีวะ, บุศรา นิยมเวช, และสัญญา เคณาภูมิ. (2565). *การสังเคราะห์องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง. Journal of Modern Learning Development*, 7(2), 438-454.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2557). *สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 6(12), 165-184.
- ศูนย์วิจัยและสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน SDG MOVE มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2565). *ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับ SDGs. สืบค้น 24 มีนาคม 2565, จาก <https://www.sdgmovement.com/intro-to-sdgs/>*
- สถาบันดำรงราชานุภาพสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2553). *Competency: เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์. สืบค้น 15 ตุลาคม 2564, จาก [http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b19\\_53.pdf](http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b19_53.pdf)*
- สมพร ปานดำ. (2563). *พลิกวิกฤตสู่โอกาสของอาชีวศึกษาไทยบนความปกติใหม่. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 5(7), 1-13.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2548). *การบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพฯ: บริษัทมิตรภาพการพิมพ์และสตูดิโอ จำกัด.*

- สหประชาชาติ ประเทศไทย. (2564). *กรอบความร่วมมือว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน วาระปี พ.ศ. 2565–2569*. สืบค้น 23 พฤษภาคม 2566, จาก <https://thailand.un.org/th/166885-krxbkhwamrwmmuexwadwykarphathnathiiyangyuuen-warapii-phs-2565-2569>
- ส่วนการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง. (2564). *แผนพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development Plan) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564*. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2559). *ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : อดีตถึงปัจจุบัน*. สืบค้น 14 มกราคม 2565, จาก [https://facsenate-general.mju.ac.th/government/20111119104835\\_2011\\_general\\_facsenate/Doc\\_25580324091905\\_100509.pdf](https://facsenate-general.mju.ac.th/government/20111119104835_2011_general_facsenate/Doc_25580324091905_100509.pdf)
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- 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](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/guide_civilservice_update.pdf)
- สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 – 2580)*. สืบค้น 11 มิถุนายน 2566, จาก <https://onde.go.th/assets/portals/1/files/620425-Government%20Gazette.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](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: สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2564). *ข้อมูลสถิติบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ วิทยฐานะ และประเภทสถาบัน*. สืบค้น 1 พฤศจิกายน 2566, จาก [https://info.mhesi.go.th/homestat\\_stf.php](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](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](https://www.nesdc.go.th/article_attach/article_file_20230307173518.pdf)
- สิริฤกษ์ ทรงศิวิไล. (2564). *บทบาทของ 'อุดมศึกษาดิจิทัล' ต่อการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศ*. สืบค้น 24 กันยายน 2566, จาก <https://du-knit.org/บทบาทของ-อุดมศึกษาดิจิทัล/>
- สุวรรณ โชติการ, กฤษฎา คงหนู, ปุณญาดา สุวรรณมณี, และรุ่งทิพย์ แซ่แต้. (2564). *การวิเคราะห์โครงสร้างสมรรถนะหลักด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยทักษิณ*. *วารสารวิชาการผลประโยชน์แห่งชาติ*, 2(5), 74-90.
- อนันต์ ทองชั้นลูก. (2563). *การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร*. *รวมบทความวิจัย การศึกษาอิสระของนักศึกษาโครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. สืบค้น 4 เมษายน 2567, จาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/378>
- อภิเดช เล้าโสภากิรมย์. (2563). *สมรรถนะประจำตำแหน่งของนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร*. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 39(3), 33-41.
- เอชอาร์ โน้ต. (2562). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD)*. สืบค้น 22 มกราคม 2566, จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190423-human-resource-development/>
- เอชอาร์ โน้ต. (2562). *เสริมสร้างสมรรถนะ (Competency) ให้บุคลากร ส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ*. สืบค้น 9 เมษายน 2566, จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190624-competency/>
- Ahmad, S. (2017). *Work Stress and Employee Performance*. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, 7(11), 48-57.

- Anderson, L W, & Krathwohl D R. (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*. New York: Longman.
- Arnould de Nadaillac. (2003). *Competency System*. London: McGraw-Hill.
- Asia-Pacific Economic Cooperation. (2022). *Human Resources Development*. Retrieved October 9, 2023, from <https://www.apec.org/groups/som-steering-committee-on-economic-and-technical-cooperation/working-groups/human-resources-development>
- Bloom, B. S., Madaus, G. F., & Hastings, J. T. (1971). *Handbook on Formative and Summative Evaluation of Student Learning*. New York: McGraw-Hill.
- Boam and Sparrow, P. (1992). *Designing and Achieving Competency*. McGraw-Hill, Reading.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competence manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Dondi, M., Klier, J., Panier, F., & Schubert, J. (2021). *Defining the skills citizens will need in the future world of work*. McKinsey & Company.
- Elearningindustry. (2022). *Transition To A Hybrid Work Model: What Skills Matter*. Retrieved June 4, 2023, from <https://elearningindustry.com/transition-to-a-hybrid-work-model-what-skills-matter>
- Harvard University. (2020). *21<sup>st</sup> Century Learning*. Retrieved March 24, 2023, from <http://exploresel.gse.harvard.edu/frameworks/3>
- HREX.asia. (2562). *เสริมสร้างสมรรถนะ (Competency) ให้บุคลากร ส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ*. สืบค้น 1 เมษายน 2567, จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190624-competency/>
- International Public Management Association for Human Resources. (2020). *HR20/20 Report The IPMA-HR Guide to Transformative HR*. Retrieved May 9, 2023, from [https://www.ipma-hr.org/docs/default-source/default-document-library/hr-resources/ipma-hr-hr2020-report.pdf?sfvrsn=bf049be0\\_4](https://www.ipma-hr.org/docs/default-source/default-document-library/hr-resources/ipma-hr-hr2020-report.pdf?sfvrsn=bf049be0_4)

- IOK2U.COM. (2565). *Disruption เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง Disruptive*. สืบค้น 24 มกราคม 2566, จาก <https://www.iok2u.com/article/information-technology/disruption-disruptive>
- Kleiman, L. (2018). *Getting Control of the VUCA World: Volatile, Uncertain, Ambiguous and Complex*. Retrieved September 1, 2023, from <https://hrtopics.com/gettingcontrol-vuca-world/>:
- KONAUMA. (2565). “Hybrid working” ดียังไง? รู้จักสไตล์การทำงานใหม่ในยุค New normal. สืบค้น 5 มีนาคม 2566, จาก <https://swiftlet.co.th/hybrid-working-คือ/>
- Marco Dondi, Julia Klier, Frederic Panier, and Jörg Schubert. (2021). Defining the skills citizens will need in the future world of work. Retrieved July 1, 2023, from <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work>
- 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>
- Microsoft. (2021). *Work Trend Index: The Next Great Disruption is Hybrid Work – Are We Read?*. Retrieved March 24, 2023, from [www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work](http://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work)
- Ohio Department of Education. (2015). *Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills – Core Content Integration*. Retrieved July 19, 2023, from [https://www.marietta.edu/sites/default/files/documents/21st\\_century\\_skills\\_standards\\_book\\_2.pdf](https://www.marietta.edu/sites/default/files/documents/21st_century_skills_standards_book_2.pdf)
- Onetoall. (2565). *Hybrid working การทำงานยุคใหม่วัดผลการทำงานได้แบบรายบุคคล*. สืบค้น 2 พฤษภาคม 2566, จาก <https://www.1-to-all.com/blog/hybrid-working->
- Palagrit. (2565). *ทำไมต้อง? Soft Skill*. สืบค้น 5 มิถุนายน 2566, จาก <https://www.palagrit.com/what-is-soft-skills/>
- Posttoday. (2019). *ปฏิรูปการศึกษาแบบ “จีน” พัฒนาเทคโนโลยี คงคุณค่าความเป็นมนุษย์*. สืบค้น 5 สิงหาคม 2566, จาก <https://www.posttoday.com/world/603458>

- Skills Future Singapore. (2022). *CRITICAL CORE SKILLS*. Retrieved April 17, 2023, from <https://www.skillsfuture.gov.sg/skills-framework/criticalcoreskills>
- 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>
- Spencer and Spencer. (1993). *Competence at work: Model for Superior Performance*. New York: Wiley.
- Stoilkovska, A. Serafimovic, G. (2017). *Job analysis as an important human resource management function*. Retrieved May 23, 2023, from International Refereed Scientific Journal Vision, 2(1), 113-124. [http://visionjournal.edu.mk/wp-content/uploads/2017/07/irsjv\\_v2i1\\_aleksandra.pdf](http://visionjournal.edu.mk/wp-content/uploads/2017/07/irsjv_v2i1_aleksandra.pdf)
- Thansettakij. (2567). *เจาะลึกไลฟ์สไตล์การทำงานแบบ 3.0 ของคน Gen Z*. สืบค้น 1 กุมภาพันธ์ 2567, จาก <https://www.thansettakij.com/health/wellbeing/589511>
- 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>
- U.S. Department of Labor. (n.d.). *Soft Skills: The Competitive Edge*. Retrieved June 16, 2023, from <https://www.dol.gov/agencies/odep/publications/fact-sheets/soft-skills-the-competitive-edge>
- 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](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf)
- Workplace. (2021). *ประโยชน์ 5 ข้อของการทำงานแบบไฮบริด*. สืบค้น 5 กุมภาพันธ์ 2566, จาก <https://th-th.workplace.com/blog/5-benefits-of-hybrid-work>



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยนครพนม

งานบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์  
รับที่ ๐๐35 วันที่ ๖ มี.ค. 2566 เวลา 15.00 น.

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์  
รับที่ 118  
วันที่ - 6 มี.ค. 2566  
เวลา 14.30 น.



ประกาศบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนครสวรรค์  
เรื่อง อนุมัติให้นิสิตระดับปริญญาเอกดำเนินการทำวิจัย  
ครั้งที่ ๑๐๙/๒๕๖๕

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้ นายกษิตศ เทพวัลย์ รหัสประจำตัว ๖๓๐๓๑๘๖ นิสิตระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรปริญญาการศึกษาต่อขั้นบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ดำเนินการทำวิจัยตามโครงร่างวิทยานิพนธ์ที่เสนอ  
เรื่อง ภาษาไทย “แบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน”  
ภาษาอังกฤษ “COMPETENCIES MODEL OF HYBRID WORKING FOR SUPPORTING  
PERSONNEL OF THE UNIVERSITY”  
โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วรินทร์ บุญยิ่ง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
จึงประกาศมาให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๘ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๕

*NS ST*

(รองศาสตราจารย์ ดร.กรรองกาญจน์ ชูทิพย์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

เรียน คณาจารย์

1. ให้จัดให้ทราบทราบ

2. ให้พร้อมรายงานต่อที่ตรวจ

เพื่อต้นฉบับรายงาน + มีชื่อตรวจ  
4 ธ.ค. 66

*[Signature]*  
4 ธ.ค. 66

*[Signature]*  
๑๒/๑๒/๖๖

รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณีย์ ประจักษ์นภาพ  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๑๔๙๒



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมืองฯ จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๘ เมษายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน.....ฉบับ

ด้วย นายกษิต เทพวัลย์ รหัสประจำตัว ๖๓๐๓๑๑๘๖ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาพัฒนศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วรินทร์ บุญยั้ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ข้อมูลจากท่าน บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พงศ์พันธ์ กิจจนาโยธิน)

รองคณบดีฝ่ายบริหาร ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๘

โทรสาร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๖

๒. นายกษิต เทพวัลย์

โทร ๐๙-๔๘๘๓-๕๙๕๙

## แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) สำหรับผู้ให้ข้อมูล

เรื่อง แบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

วัน/เดือน/ปี ที่ดำเนินการสนทนากลุ่ม .....

สถานที่ ที่ดำเนินการสนทนากลุ่ม .....

บุคคลที่ร่วมในเหตุการณ์

1. ผู้ดำเนินรายการ .....
2. ผู้จัดบันทึก .....
3. ผู้สังเกตการณ์ .....

แบบบันทึกการสนทนากลุ่มของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก	ความเห็น
01	
02	
03	
...	
10	

แนวคำถามในการสนทนากลุ่ม

1. สภาพการทำงานของท่านในปัจจุบัน
  - บทบาทหน้าที่และลักษณะการทำงานของท่านเป็นอย่างไร (ตามพันธกิจมหาวิทยาลัย)
  - ข้อขัดข้องในการทำงานของท่านได้แก่อะไรบ้าง

ข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก

.....

.....

.....

2. ความสามารถในการทำงานแบบไฮบริดที่ประกอบความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ในการทำงาน ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของท่านมีอะไรบ้าง และมีลักษณะอย่างไร

**ข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก**

.....

.....

.....

3. ปัญหาอุปสรรคจากการทำงานแบบไฮบริด

**ข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก**

.....

.....

.....

4. ทักษะ ความรู้ในปัจจุบันสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของท่านหรือไม่

**ข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก**

.....

.....

.....

5. ทักษะ ความรู้ที่ท่านต้องการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของท่านมีอะไรบ้าง

**ข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก**

.....

.....

.....

6. แนวทางการพัฒนาทักษะ ความรู้ การทำงานในอนาคตและสิ่งที่ท่านต้องการให้หน่วยงาน สนับสนุนในการพัฒนาทักษะ ความรู้ ได้แก่อะไรบ้าง

**ข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก**

.....

.....

.....

**ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ประเมินร่างแบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับ  
บุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน**

**กลุ่มสมรรถนะ ภาวะผู้นำในตนเอง** มีข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญดังต่อไปนี้

1) ชื่อสมรรถนะ ภาวะผู้นำ ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญพบว่า

คนที่ 2 เปลี่ยนจาก ภาวะผู้นำ เป็นภาวะผู้นำในตนเอง

คนที่ 3 เปลี่ยนจาก ภาวะผู้นำ เป็นภาวะผู้นำในตนเอง เพราะจะทำให้เข้าใจผิดว่า  
จะต้องมีผู้ใต้บังคับบัญชา

2) คำจำกัดความสมรรถนะ ภาวะผู้นำ ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญพบว่า

คนที่ 2 ถ้าจะเอาตามคำจำกัดความนี้ เห็นควรเปลี่ยนชื่อสมรรถนะ ภาวะผู้นำ เป็น  
ชื่ออื่นแทน เพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำได้ถูกแยกเป็นสมรรถนะในหัวข้ออื่นไปแล้ว เช่น  
การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม

คนที่ 4 ควรมีการกล่าวถึงการนำผลการติดตามและประเมินไปใช้ เช่น นำผล  
การติดตามและประเมินผลไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ระดับสมรรถนะภาวะผู้นำ ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญพบว่า

คนที่ 1 หัวข้อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ระดับ 1 ตั้งใจทำงานในหน้าที่ด้วยความ  
ความถูกต้องและสามารถส่งงานได้ตามเวลาที่กำหนด แก้ไขเป็น ตั้งใจทำงานในหน้าที่ด้วยความถูกต้อง  
มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายและสามารถส่งงานได้ตามเวลาที่กำหนด

คนที่ 2 - หัวข้อกำหนดอนาคตภาพ ระดับ 2 ระบุและเข้าใจบทบาทหน้าที่  
ความรับผิดชอบต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อการทำงาน แก้ไขเป็น  
ระบุและเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์พันธกิจต่อสถานการณ์  
การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อการทำงาน

-ตรวจสอบลำดับระดับสมรรถนะ 1-5 ในบางข้อให้เรียงลำดับตามกระบวนการ

คนที่ 5 หัวข้อมีความประพฤติที่พึงประสงค์ ระดับ 4 ยืนหยัดเพื่อพิทักษ์  
ความถูกต้องปกป้องชื่อเสียงขององค์กรในทางที่ติงามค่อนข้างจะไม่ใช่รูปธรรม ควรกำหนดใหม่ให้  
ชัดเจนเข้าใจง่ายกว่านี้ แก้ไขเป็น แสดงออกเพื่อพิทักษ์ความถูกต้องปกป้องชื่อเสียงขององค์กรในทาง  
ที่ติงาม

**กลุ่มสมรรถนะ การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง** ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญดังต่อไปนี้

1) ชื่อสมรรถนะ การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญพบว่า คนที่ 1 – 5 พิจารณาตามเสนอ

2) คำจำกัดความสมรรถนะ การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญพบว่า

คนที่ 4 ปัจจุบันน่าจะยกตัวอย่างถึง AI ด้วยเนื่องจาก Globalization เราพูดถึงกันมานานมากแล้ว

3) ระดับสมรรถนะการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญพบว่า

คนที่ 2 หัวข้อจัดการเวลาและวิธีการเรียนรู้ตลอดชีวิต ระดับ 3 ลำดับความสำคัญของเนื้อหาและช่วงเวลาในการพัฒนาตนเอง และระดับ 4 วางแผนการพัฒนาตนเองตามช่วงเวลาที่เหมาะสมควรเป็นช่องเดียวกันหรือไม่

คนที่ 5 หัวข้อกำหนดเป้าหมายและมุมมองในการพัฒนาตนเอง ระดับ 5 สนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตสามารถนำไปร่วมกับระดับ 4 แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ร่วมงาน เพื่อต่อยอดการเรียนรู้ของตนเอง

**กลุ่มสมรรถนะ นวัตกรรมและการสร้างสรรค์** ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญดังต่อไปนี้

1) ชื่อสมรรถนะ นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญพบว่า คนที่ 1 – 5 พิจารณาตามเสนอ

2) คำจำกัดความสมรรถนะ นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญพบว่า

คนที่ 4 ควรให้คำจำกัดความของคำว่า นวัตกรรม ให้ชัดเจนยิ่งขึ้นเท่าที่อ่านจะเน้นที่การสร้างสรรค

3) ระดับสมรรถนะนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญพบว่า

คนที่ 1 เนื้อหาสมรรถนะบางส่วนเหมือนมีความซ้ำซ้อนกันอยู่ ลองพิจารณาปรับให้เหมาะสม เช่น -หัวข้อคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ระดับ 3 ตั้งสมมติฐานอย่างสร้างสรรค์และมีจินตนาการเพื่อสร้างแนวคิดใหม่ที่แตกต่าง กับหัวข้อแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ระดับ 3 ตั้งสมมติฐานของปัญหาอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ มีความซ้ำซ้อนกัน

-หัวข้อคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ระดับ 4 ประยุกต์ใช้แนวคิดวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ด้วยเทคนิคที่หลากหลายผสมเชื่อมโยงระหว่างสาขาต่าง ๆ กับหัวข้อแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ ระดับ 4 แก้ปัญหาโดยประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ ด้วยเทคนิคที่หลากหลาย มีความซ้ำซ้อนกัน

-หัวข้อคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ระดับ 5 สร้างผลงานที่เป็นรูปธรรมและเป็นประโยชน์ในด้านนวัตกรรมเกิดเป็นสิ่งของแนวทางหรือวิธีการที่ช่วยให้เกิดการพัฒนากับหัวข้อแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ ระดับ 5 สร้างผลงานที่เป็นรูปธรรมและเป็นประโยชน์ในด้านนวัตกรรมเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ มีความคล้ายกัน

คนที่ 2 หัวข้อคิดอย่างมีวิจารณญาณ ระดับ 1 รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาประมวลผลได้อย่างครบถ้วน กับหัวข้อคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ระดับ 1 รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาประมวลผล ซ้ำกันควรกำหนดหัวข้อตั้งต้นโดยใช้หลักสมรรถนะเป็นแนวทางการจัดกลุ่มเพื่อให้กำหนดรายละเอียดในแต่ละช่องไม่ซ้ำกันและครบถ้วน

คนที่ 5 -หัวข้อแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ ระดับ 1 มีมุมมองในการแก้ไขปัญหาเชิงบวก ปัญหาทุกอย่างแก้ไขได้เป็นโอกาสในการพัฒนา ควรจะย้ายไประดับ 3 จะเหมาะสมกว่า เนื่องจากเป็นระดับของการคิด วิเคราะห์ แยกแยะ

-หัวข้อคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ระดับ 3 ตั้งสมมติฐานอย่างสร้างสรรค์และมีจินตนาการเพื่อสร้างแนวคิดใหม่ที่แตกต่าง กับ หัวข้อแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ ระดับ 3 ตั้งสมมติฐานของปัญหาย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ สามารถนำมาเขียนรวมกันได้เนื่องจากมีเป้าหมายเดียวกันคือมุ่งที่การสร้างแนวคิดใหม่เพื่อการแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกัน

**กลุ่มสมรรถนะ ทักษะและความร่วมมือ** ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญดังต่อไปนี้

- 1) ชื่อสมรรถนะ ทักษะและความร่วมมือ ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญพบว่า คนที่ 1 – 5 พิจารณาตามเสนอ
- 2) คำจำกัดความสมรรถนะ ทักษะและความร่วมมือ ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญพบว่าคนที่ 4 ให้คำจำกัดความที่หมายถึงอะไร
- 3) ระดับสมรรถนะ ทักษะและความร่วมมือ ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญพบว่า

คนที่ 1 หัวข้อเข้าอกเข้าใจบุคคลอื่น ระดับ 3 เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกที่ผู้อื่นแสดงออก อยากรู้ให้ผู้อื่นหลุดพ้นจากปัญหา กับ ระดับ 4 วิเคราะห์อารมณ์ด้านบวก ด้านลบและ

ข้อจำกัดของผู้อื่นอย่างเป็นกลาง ไม่แน่ใจว่าการเข้าใจอารมณ์กับการวิเคราะห์อารมณ์สิ่งไหนเกิดก่อนกันเพราะเราวิเคราะห์อารมณ์แล้วเราจึงเข้าใจอารมณ์หรือไม่

**กลุ่มสมรรถนะ การบริการอย่างมืออาชีพ** ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญดังต่อไปนี้

1) ชื่อสมรรถนะ การบริการอย่างมืออาชีพ ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญพบว่าคนที่ 1 – 5 พิจารณาตามข้อเสนอ

2) คำจำกัดความสมรรถนะ การบริการอย่างมืออาชีพ ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญพบว่า

คนที่ 2 บริการได้ทุกกระบวนการในจุดเดียวแนวคิดนี้ใช้ได้กับทุกบริการทุกประเภทหรือไม่ จำเป็นหรือไม่ที่ต้องบริการได้ทุกกระบวนการในจุดเดียว

คนที่ 4 หลังจากได้รับทราบความพึงพอใจในบริการแล้วจะนำผลไปใช้อะไรได้บ้างควรบอกไว้ในคำจำกัดความด้วยไหม

3) ระดับสมรรถนะการบริการอย่างมืออาชีพ ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญพบว่า

คนที่ 2 เห็นการจำแนกองค์ประกอบสมรรถนะของบริการอย่างมืออาชีพได้ชัดเจนครบถ้วน

คนที่ 3 หัวข้อเต็มใจบริการ ระดับ 1 เข้าใจคำวิจารณ์ ฟังคำแนะนำจากผู้รับบริการและผู้ร่วมงานด้วยอารมณ์สีหน้าปกติ กับระดับ 2 บริการด้วยความเป็นมิตรแสดงออกด้วยสีหน้าท่าทางที่แจ่มใส สุภาพ กระตือรือร้นที่จะให้บริการ พิจารณาว่าระดับไหนเกิดก่อนกัน

คนที่ 5 หัวข้อบริการได้ทุกกระบวนการในจุดเดียว ระดับ 5 ประเมินระบบการบริการจุดเดียวครบวงจรเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพการบริการ ควรมีการวัดผลสัมฤทธิ์ เช่น สามารถให้บริการครบทุกกระบวนการในจุดเดียวได้อย่างเป็นที่พึงพอใจระดับมาก เป็นต้น เพื่อสอดคล้องกับคำจำกัดความที่ระบุไว้ข้างต้น

**กลุ่มสมรรถนะ ด้านดิจิทัล** ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญดังต่อไปนี้

1) ชื่อสมรรถนะ ด้านดิจิทัล ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญพบว่าคนที่ 1 – 5 พิจารณาตามข้อเสนอ

2) คำจำกัดความสมรรถนะ ด้านดิจิทัล ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญพบว่า

คนที่ 4 ...ริเริ่มนำพาตนเองในการสร้างผลผลิตและเป็นผู้ประกอบการ สมรรถนะการทำงานแบบไฮบริดสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนเหตุใดจึงมีความเป็นผู้ประกอบการด้วย

3) ระดับสมรรถนะด้านดิจิทัล ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญพบว่า

คนที่ 1 หัวข้อนำพาตนเองในการสร้างผลผลิต ระดับ 5 หาโอกาสใหม่และเป็นผู้นำผู้ประกอบการที่นำเทคโนโลยีมาช่วยพัฒนาองค์กร ผู้นำผู้ประกอบการไม่น่าใช่บริบทของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

คนที่ 5 -หัวข้อนำพาตนเองในการสร้างผลผลิต ระดับ 4 สร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาผลผลิตด้วยเทคโนโลยีใหม่ ควรย้ายไป ระดับ 5 จะเหมาะสมกว่าเนื่องจากเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่จัดว่าเป็นนวัตกรรมสมรรถนะด้านดิจิทัล

-หัวข้อแก้ปัญหาทางงานด้วยระบบ ระดับ 4 เลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลที่เหมาะสมตามความต้องการและผลลัพธ์ที่คาดหวัง ควรจะมีการวัดผลสัมฤทธิ์ด้วยการแก้ไขปัญหาในงานด้วยระบบเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย