

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่อง สมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ในตำแหน่ง หัวหน้างานระดับชำนาญการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพา ในตำแหน่งหัวหน้างานระดับชำนาญการ ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 7 คน ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบัณฑิตศึกษา รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ และ การวิเคราะห์เอกสารรายละเอียดภาระงานตามตำแหน่งหัวหน้างานระดับชำนาญการ วิเคราะห์เอกสารรายละเอียดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ในส่วนการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล ซึ่งเก็บข้อมูลจาก ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานระดับชำนาญการ และ ผู้บังคับบัญชา (ผู้อำนวยการกอง) จำนวนรวม 15 คน โดยใช้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นแล้วมาทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติทางสังคมศาสตร์ การวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สรุปผลการวิจัย

จากผลการศึกษาสมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ในตำแหน่ง หัวหน้างานระดับชำนาญการ สรุปผล ได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

1. โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างผู้บริหารระดับสูง เกี่ยวกับสมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ในตำแหน่งหัวหน้างานระดับชำนาญการ เห็นว่าสมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเ็นต่อความสำเร็จต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ในตำแหน่งหัวหน้างานระดับชำนาญการ คือการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ (Teamwork and Cooperation TW) มากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking - AT) และ การมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ (Integrity - ING) เป็นอันดับ 2 การให้ความสำคัญต่อความสำเร็จ (Achievement Orientation-ACH) และการกำหนดทิศทาง (Directiveness - DIR)

อันดับ 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Service Orientation – CSO) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others – DEV) ความคิดริเริ่ม (Initiative – INT) ความมั่นใจในตัวเอง (Self-Confidence – SCF) และความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding – IU) เป็นอันดับ 4 ความคิดรวบยอด (Conceptual Thinking – CT) ความยืดหยุ่น (Flexibility – FLX) การแสวงหาข้อสนเทศ (Information Seeking – INF) ความตระหนักรู้ต่อองค์กร (Organization Awareness – OA) และ ความทุ่มเทให้กับองค์กร (Organizational Commitment – OC) เป็นอันดับที่ 5 ตามลำดับ

2. การวิเคราะห์เอกสาร โดยการศึกษาเอกสารรายละเอียดภาระงานในหน้าที่ เรื่อง การศึกษาเพื่อระบุมรรณณะที่คาดหวังของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ในตำแหน่งหัวหน้างานระดับชำนาญการ พบว่าสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จของบุคลากร ในหัวหน้างานระดับชำนาญการ คือ การให้ความสำคัญต่อความสำเร็จ Achievement Orientation-ACH มากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ การพัฒนาผู้อื่น Developing Others – DEV เป็นอันดับที่ 2 การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ Teamwork and Cooperation – TW เป็นอันดับ 3 ความคิดริเริ่ม Initiative – INT เป็นอันดับ 4 การมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ Integrity – ING เป็นอันดับ 5 ตามลำดับ

3. การวิเคราะห์เอกสาร ข้อมูลจากเอกสาร รายละเอียด วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goals) เพื่อระบุมรรณณะที่คาดหวังของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ในตำแหน่งหัวหน้างานระดับชำนาญการ พบว่า สมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จของบุคลากร ในหัวหน้างานระดับชำนาญการ คือ การให้ความสำคัญต่อความสำเร็จ Achievement Orientation-ACH มากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ Teamwork and Cooperation – TW เป็นอันดับ 2 การมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ Integrity – ING อันดับ 3 ความคิดริเริ่ม Initiative – INT เป็นอันดับ 4 และ การพัฒนาผู้อื่น Developing Others – DEVเป็นอันดับที่ 5 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาสมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ในตำแหน่งหัวหน้างานระดับชำนาญการ ในการศึกษาสมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ในตำแหน่งหัวหน้างานระดับชำนาญการ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือหัวหน้างานระดับชำนาญการ ร้อยละ 66.70 และ ผู้บังคับบัญชา (ผู้อำนวยการกอง) ร้อยละ 33.70 ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นว่ระดับสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จของบุคลากร ในหัวหน้างานระดับชำนาญการอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.26 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามสมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ในตำแหน่ง

หัวหน้างานระดับชำนาญการเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ คือ การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ (Teamwork and Cooperation – TW) ค่าเฉลี่ย 4.53 มากเป็นอันดับ 1 ภาวะผู้นำในกลุ่ม (Team Leadership – LT) ค่าเฉลี่ย 4.47 เป็นอันดับ 2 การมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ (Integrity – ING) ค่าเฉลี่ย 4.33 เป็นอันดับ 3 การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others – DEV) ค่าเฉลี่ย 4.27 ความคิดริเริ่ม (Initiative – INT) ค่าเฉลี่ย 4.27 เป็นอันดับ 4 การให้ความสำคัญต่อความสำเร็จ (Achievement Orientation-ACH) ค่าเฉลี่ย 4.20 เป็นอันดับ 4 ความคิดรวบยอด (Conceptual Thinking – CT) ค่าเฉลี่ย 4.2 การให้ความสำคัญกับการให้บริการแก่ลูกค้า (Customer Service Orientation – CSO) ค่าเฉลี่ย 4.2 ความทุ่มเทให้กับองค์กร (Organizational Commitment –OC) ค่าเฉลี่ย 4.2 เป็นอันดับ 5 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการจัดอันดับสมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ในตำแหน่งหัวหน้างานระดับชำนาญการ ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์จากผู้บริหารระดับสูงการวิเคราะห์เอกสาร โดยการศึกษาเอกสารรายละเอียดภาระงานในหน้าที่ และการวิเคราะห์เอกสาร รายละเอียดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ขององค์กร และแบบสอบถาม ในภาพรวมพบว่า ระดับสมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ในตำแหน่งหัวหน้างานระดับชำนาญการ คือ การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ (Teamwork and Cooperation TW) เป็นอันดับ 1 การให้ความสำคัญต่อความสำเร็จ (Achievement Orientation-ACH) เป็นอันดับ 2 การมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ (Integrity – ING) เป็นอันดับ 3 ความคิดริเริ่ม (Initiative – INT) เป็นอันดับ 4 การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others – DEV) เป็นอันดับ 5 ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง สมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ในตำแหน่งหัวหน้างานระดับชำนาญการ มีประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปรายผลดังนี้

1. สมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ในตำแหน่งหัวหน้างานระดับชำนาญการ ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ในตำแหน่งหัวหน้างานระดับชำนาญการ จากผลการสัมภาษณ์จากผู้บริหารระดับสูง การวิเคราะห์เอกสาร โดยการศึกษาเอกสารรายละเอียดภาระงานในหน้าที่ การวิเคราะห์เอกสารข้อมูลจากเอกสารรายละเอียดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และ แบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ในตำแหน่งหัวหน้างานระดับชำนาญการ โดยมีรายละเอียดและเรียงลำดับความสำคัญไว้ 5 สมรรถนะ ดังนี้

1.1 การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่ายมาร่วมกันปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานเพียงคนเดียวไม่สามารถปฏิบัติงานอย่างผู้เชี่ยวชาญได้ทุกงาน จึงต้องอาศัยการทำงานร่วมกันจากผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในหลายสาขา เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และร่วมกันแก้ไขปัญหา สนับสนุนให้กำลังใจและกระจายอำนาจให้แก่ผู้อื่น ทำงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างรวดเร็วและสร้างสรรค์ สร้างโอกาสเพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเป็นแบบอย่างที่ดีของคนในกลุ่ม ซึ่งหัวหน้างานต้องสร้างทีมงาน และทำงานร่วมกับทีมได้ สามารถดึงศักยภาพของลูกทีม ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งมหาวิทยาลัยบูรพาประกอบไปด้วยบุคลากรจากหลายฝ่ายมาร่วมกันปฏิบัติงาน จึงต้องอาศัยการปฏิบัติงานจากผู้มีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ โดยผนึกกันทำงานเป็นทีมในการนำความรู้ ความเชี่ยวชาญมาผสมผสานกันให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจอย่างจริงจัง มีการดำเนินการสนับสนุนให้กำลังใจผู้อื่น เกิดการสร้างโอกาสต่างๆ เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพอันดี ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานจึงเกิดขึ้น ถ้าทุกคนมีความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม ให้ทุกคนรู้ถึงภาพรวมในการทำงาน ร่วมกันวิเคราะห์การปฏิบัติงานเพื่อทราบถึงปัญหาต่างๆ ต้องร่วมมือกันทำและแบ่งงานกันทำโดยปราศจากอคติ ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นบุคลากรในมหาวิทยาลัย มาจากพื้นฐานทั้งด้านครอบครัวและความรู้แตกต่างกันเมื่อมาปฏิบัติงานร่วมกัน ทุกคนย่อมต้องตระหนักและยอมรับค่านิยมที่อยู่ในองค์กรที่มีความแตกต่างและหลากหลาย มีการให้ความสำคัญแก่การแสดงความคิดเห็น หรือการมีส่วนร่วมรวมไปถึงความเชี่ยวชาญของผู้อื่น และพร้อมจะเรียนรู้จากผู้อื่น ทั้งผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีการสนับสนุนให้ผู้อื่นมีความมั่นใจและเห็นคุณค่าของตนเอง ทำงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างรวดเร็วและสร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศให้เชิงสร้างสรรค์และอบอุ่น ซึ่งจะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจและความร่วมมืออันดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของวิภาพร มาพบสุข (2543) ว่าในการทำงานเป็นทีมนั้นเป็นการตอบสนองธรรมชาติของมนุษย์ที่ชอบอยู่ด้วยกันเป็นกลุ่ม การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา แต่การที่จะเข้าใจถึงแก่นแท้ของการทำงานเป็นทีม ควรได้พิจารณาถึงลักษณะการทำงานเป็นทีมและองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มผู้ร่วมงานได้พิจารณาร่วมกันว่ากลุ่มได้ถูกพัฒนาให้กลายเป็นทีมหรือยัง และเมื่อมีทีมงานแล้ว มีลักษณะใดบ้างที่บ่งบอกถึงการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและในสภาพปฏิบัติมีลักษณะใดบ้างที่บ่งบอกถึงระดับการทำงานเป็นทีมว่า มีมากน้อยเพียงใดนอกจากนั้น การทำงานเป็นทีมจะต้องอาศัยความพร้อมหรืออู่อุปนิสัยของบุคคลในกลุ่มเหล่านี้ ถ้าแต่ละกลุ่มไม่มีความสัมพันธ์ในองค์กร และไม่คำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงในอนาคตก็จะทำให้องค์กรนั้นเป็นองค์กรปิดไม่ประสบผลสำเร็จในการทำงานได้ตาม

ที่ตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ และสอดคล้องกับ (บุญมี เณรยอด 2546: 65) ที่ได้ศึกษาถึง สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษาว่า ต้องมีความสามารถในการสร้างศรัทธาให้กับผู้ร่วมงาน ทำงานเป็นทีม มีความรู้ ความสามารถ เชื่อสัตย์ โปร่งใส เป็นประชาธิปไตยและเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริจันทร์ พลอยกระโทก (2551) ได้ศึกษา สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่น เขต 5 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ใน ระดับมาก สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่ามี การปฏิบัติมากกว่าสมรรถนะด้านอื่น คือ การทำงานเป็นทีม ส่วนสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่ามี การปฏิบัติ น้อยกว่าสมรรถนะอื่นๆ คือ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ ส่วนแนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ควรส่งเสริมการพัฒนาความรู้ในเชิงบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐานที่มุ่งเน้นการกระจายขนาดเล็ก พบว่า ควรส่งเสริมการพัฒนาความรู้ในเชิงบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐานที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการให้สถานศึกษา อย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา ควรส่งเสริมด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการบริหารงาน โดยการวางแผนจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของหน่วยงานต้นสังกัด และมีการบูรณาการแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับ มาตรฐานการประกันคุณภาพในสถานศึกษา มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายการพัฒนา อย่างชัดเจนและมีการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ให้กับผู้บริหารและครูให้มีความสามารถในการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาพัฒนาการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนควรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์การและยกย่องให้รางวัลผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ การบริหารงานของมหาวิทยาลัย (แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา 2553) โดยผู้บริหารมีนโยบาย และได้เน้นให้ความสำคัญกับ ความมีคุณธรรมและจริยธรรม ควบคู่กับความรู้ทางวิชาการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จิตรา ปราชญ์นิวัฒน์ (2549) ที่ศึกษาสมรรถนะของ สาธารณสุขอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตาม บทบาทหน้าที่ ของสาธารณสุขอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือสมรรถนะด้านการทำงานเป็น ทีม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เขวามาลย์ หุ่นนิวัฒน์ (2545) เรื่องขีดความสามารถของ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา พบว่า ขีด ความสามารถหลักของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ ด้านการ

ทำงานเป็นทีมและด้านภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา (Hay Group) ว่าสมรรถนะสำหรับข้าราชการในระบบราชการพลเรือนไทย ต้องมีทักษะการทำงานเป็นทีม เพราะการทำงานเป็นทีม ทำให้บุคลากรมีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีม และสามารถสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม ซึ่งสอดคล้องกับ แผนแม่บทในการปฏิรูประบบราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ที่ผลักดันให้บุคลากรของรัฐจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาขีดความสามารถของตนโดยการร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีความทำงานเป็นทีม เน้นที่ความสามารถและผลงานเป็นต้น

1.2 การให้ความสำคัญแก่ความสำเร็จ สมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จของบุคลากร คือการให้ความสำคัญแก่ความสำเร็จนั้น จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน เป้าหมายที่ชัดเจนมีการกำหนดตัวชี้วัด ผลการทำงานหลัก (KPI = Key Performance Indicator) ได้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของคนในทุกองค์กร การให้ความสำคัญแก่ความสำเร็จอาจอธิบายได้อีก แบบว่า เป็นการจัดหาให้ได้ทรัพยากรมาบริหารอย่างประหยัด บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ การให้ความสำคัญแก่ความสำเร็จเป็นตัวสรุปการปฏิบัติงาน ถ้ามุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน จะประสบความสำเร็จ ความพยายามที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ทันตามเวลาที่กำหนด อดทน เอาใจใส่ในหน้าที่รับผิดชอบ สามารถทำงานในหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรซึ่งจะส่งผลในศักยภาพการปฏิบัติงานมีความเข้มแข็ง โดยบุคลากรทุกหนต้องมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ปรารถนาของทุกองค์กร รวมถึงส่งผลในภาพรวมทำให้ประเทศของเราเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน ซึ่งความสามารถที่มุ่งมั่นในความรับผิดชอบและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจได้ตามเวลาและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับพิสมัย พวงคำ (2551) ได้ศึกษาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นที่สอดคล้องกันมากเป็นอันดับหนึ่ง คือ ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหาร โดยสมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ผล คือความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2543) ที่ได้

กล่าวถึงสมรรถนะด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ว่าเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญที่ปรากฏในทุกวิชาชีพ เพราะหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำให้ส่วนราชการต้องกำหนดยุทธศาสตร์การทำงาน ด้วยชีวิตความสำเร็จและการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในรูปแบบบูรณาการเพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลเร็วขึ้น และได้กล่าวถึงคุณค่าใหม่ของข้าราชการในการปรับเปลี่ยนทัศนคติและค่านิยมในเรื่องการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์คือการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์นั้นจะต้องรู้จักปรับเปลี่ยนการจัดการคิดมุมมองใหม่ๆ อยู่เสมอ (กระบวนทัศน์) ไม่หลงอยู่ในกระบวนทัศน์เดิมๆ สร้างเครื่องมือไว้ชีวิตที่เป็นรูปธรรมสำหรับใช้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานให้เห็นได้อย่างชัดเจน งานทุกอย่างจะต้องกำหนดเวลาแล้วเสร็จ เพื่อให้ผู้ทำเกิดความรู้สึกรับผิดชอบที่จะทำให้เสร็จตามกำหนดเวลากับทั้งอุทิศเวลาให้กับราชการ สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการ ไม่ละเลยโอกาสเล็กๆ น้อยๆ แต่ได้ผลทางจิตใจกับผู้รับบริการ เช่น พุดจาสุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส เต็มใจให้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนร่วมกับบริษัทเฮย์กรุ๊ป (2548) ที่ได้จัดทำตัวแบบสมรรถนะของระบบราชการไทยโดยมีวัตถุประสงค์ในการใช้สำหรับบริหารประเมินและพัฒนาผลงานคือ ผลการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ให้เป็นสมรรถนะหลักของข้าราชการไทยซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของจิตรา ปราชญ์นิวัฒน์ (2549) เรื่องสมรรถนะของสาธารณสุขอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จในระดับมากที่สุดนั้น คือต้องสามารถทำงานในหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร มีการติดตามผลการทำงานเป็นระยะเพื่อทราบปัญหาและนำมาปรับปรุงแก้ไข ในส่วนที่ขาดและรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด สอดคล้องกับองค์กรครูและบุคลากรทางการศึกษาร่วมกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กล่าวว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการมีวิสัยทัศน์ การปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่สอดคล้อง การตรงต่อเวลา การอุทิศเวลาให้แก่องค์กร และยังสอดคล้องกับคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549) เสนอว่าการมุ่งผลสัมฤทธิ์คือความมุ่งมั่นในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับเชาวนี นาโควงศ์ (2551) ที่กล่าวว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์หมายถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องของครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษและยังสอดคล้องกับสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ที่ว่าสมรรถนะหลักคือการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการ

กำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

1.3 การมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ เป็นสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อ

ความสำเร็จของบุคลากร ซึ่งบทบาทที่ส่งผลต่อแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรในองค์กร ความกล้าหาญในการตัดสินใจบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม ผู้บริหารกับการประพฤติปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ และการดำรงชีวิตบนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียงมีวิถีทางอารมณ์ที่ดี สร้างสรรค์องค์กรด้วยวิถีธรรม อดทน อดกลั้น และเข้มใจต่อกิเลสตัณหาในทางเสื่อม ผิดจิต สมาริ และถ่ายทอดสู่รุ่นต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพอีกสมรรถนะหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพาได้ให้ความสำคัญกับการมีคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้ง ความซื่อสัตย์ ถือเป็นหัวใจสำคัญของบุคลากรทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หัวหน้างานต้องเป็นแบบอย่างเรื่องคุณธรรม จริยธรรมและความซื่อสัตย์ด้วยคุณสมบัติในการปฏิบัติงานต้องยึดหลักคุณธรรมนำชีวิต ซึ่งในยุคปัจจุบันขาดการปลูกฝังจิตสำนึกตั้งแต่เยาว์วัย ทำให้เติบโตเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีจริยธรรมและความซื่อสัตย์บกพร่อง เพราะการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ ในด้านต่างๆเกี่ยวข้องกับ บัณฑิตซึ่งถ้าบุคลากรประพฤติปฏิบัติโดยไม่คำนึงถึงคุณธรรมจริยธรรมแล้ว จะส่งผลทำให้ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยสู่สายตาภายนอกเป็นไปในทางลบจะส่งผลเสียในระยะยาว เพราะคุณสมบัติของบุคลากรต้องมีการยึดถือคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงานทุกวิชาชีพ ดังนั้น การปฏิบัติงานบนพื้นฐานของจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ รักษาสัจจะ เชื่อถือได้ไม่เที่ยงแทนอคติหรือประโยชน์ส่วนตน มีอุดมการณ์และยึดผลประโยชน์ของผู้รับบริการเป็นหลัก สามารถสร้างสรรค์คุณค่า และคุณประโยชน์แก่สังคม ซึ่งผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมยึดมั่นในจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับไพบุลย์ ไชยเสนา (2550) ได้ศึกษา สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนฝักอาชีพรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร. พบว่า 1) สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนฝักอาชีพรุงเทพมหานคร โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนฝักอาชีพรุงเทพมหานคร ด้านคุณธรรมจริยธรรม ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนสมรรถนะการบริหารงาน 4 ด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน 2) สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนฝักอาชีพรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนเพศหญิง กับครูผู้สอนเพศชาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน โดยครูผู้สอนเพศหญิง มีความคิดเป็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนฝักอาชีพรุงเทพมหานคร โดยรวมสูงกว่าครูผู้สอนเพศชาย สำหรับสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนฝักอาชีพรุงเทพมหานคร ตาม

ความคิดเห็นของครูผู้สอนจำแนกตามอายุและประเภทของครูผู้สอน ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของผลการวิจัยของเจนสกี ไพบูลย์สวัสดิ์ (2543) ที่ศึกษาถึงการออกแบบขีดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติของหัวหน้าแผนกฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย พบว่า ขีดความสามารถหลักที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นตรงกันในระดับความสำคัญอย่างมาก คือ ด้านจริยธรรมและทัศนคติในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2546) ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เหมาะสมกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี ประกอบด้วยศีลธรรม คุณธรรม เพื่อให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศสามารถรองรับการพัฒนาประเทศได้ในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งสอดคล้องกับเกรียงศักดิ์ เชื้อวียง (2543) ที่กล่าวว่า การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของแต่ละตำแหน่ง หมายถึง คุณสมบัติของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ควรจะมีคุณสมบัติอะไรบ้าง ซึ่งเกณฑ์มาตรฐานนั้นควรจะครอบคลุมทุกด้านอย่างครบถ้วนเป็นองค์รวม เช่น เกณฑ์ด้านลักษณะชีวิตและคุณธรรม จริยธรรม สอดคล้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการฝ่ายปกครอง คือ ข้าราชการจะต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ สอดคล้องกับสอดคล้องกับชัยพงษ์ กองสมบัติ (2548) ได้ศึกษา เรื่องสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดหนองคาย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคาย มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก คือ สมรรถนะด้านจริยธรรม สมรรถนะด้านการปฏิบัติงาน และสมรรถนะด้านความรู้ตามลำดับ ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคายมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะในด้าน ความรู้ ความเข้าใจ หลักการบริหารใน 3 อันดับแรก หลักการบริหาร คุณธรรมของผู้บริหาร และการเป็นผู้นำ มีความรู้ด้านวิชาการของผู้บริหารสำหรับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านวิธีการ รูปแบบ ที่จะทำให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพนั้น ผู้บริหารมีความต้องการวิธีการ และรูปแบบในการพัฒนา 3 อันดับแรก คือ การศึกษาค้นคว้าตนเอง การอบรมสัมมนาและการศึกษาดูงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ทิพาดี เหมสุวรรณ (2541) ที่กล่าวว่า ความซื่อสัตย์สุจริต ต่อหน้าที่ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด รักษาสิ่งจะ เชื่อถือได้ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือประโยชน์ส่วนตน เคารพในความเป็นคนที่มีคุณค่า เคารพในความคิด สิทธิและเสรีภาพของผู้อื่น การครองตนเป็นคนดี มีคุณธรรม ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ อุทิศเวลาให้กับงาน ถือว่าคุณลักษณะและความจำเป็นอย่างหนึ่งที่ข้าราชการทุกคนจะต้องมีเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ความมีคุณค่าด้านจริยธรรมและคุณธรรม เจ้าหน้าที่ของรัฐจะถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานอย่างจริงจังในวิชาชีพของตน และรู้จักรับผิดชอบในผลของการปฏิบัติงานแต่ละบุคคล ทั้งนี้ระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐแนวใหม่จะเน้นการใช้สมรรถนะ และผลการประเมิน วัดผลการ

ปฏิบัติงาน จะเน้นการวัดผลลัพธ์ของการทำงานระดับบุคคลที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในระดับองค์กรด้วย ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2543) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนไทย คือ การมีจริยธรรมในการครองตน และปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรมของวิชาชีพ โดยมุ่งผลประโยชน์ต่อประเทศชาติเพื่อศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับพิสมัย พวงคำ (2551) ได้ศึกษาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่นโดยผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นที่สอดคล้องกันมากเป็นอันดับสาม คือ ด้านการมีคุณธรรมและจริยธรรม และสอดคล้องกับประมา ศาสตราวุฒิ (2550) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน เพื่อสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนและเพื่อสร้างคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารการศึกษานอกโรงเรียน ตลอดจนเพื่อเป็นไปได้ในการนำเกณฑ์สมรรถนะและคู่มือไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์สมรรถนะตามต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ อันประกอบด้วย 8 สมรรถนะหลัก 1)การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2)การบริการที่ดี 3)การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) คุณธรรมและจริยธรรม 5)ความร่วมมือร่วมใจ 6) ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ 7)การบริหารการเปลี่ยนแปลง 8) มนุษยสัมพันธ์ จากต้นแบบที่นำมาใช้เป็นกรอบหลักในการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานคือ จริยธรรม

1.4 ความคิดริเริ่ม เป็นสมรรถนะที่สำคัญและจำเ็นต่อความสำเร็จของบุคลากรอีกสมรรถนะหนึ่ง องค์กรหรือสถาบันซึ่งประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ทันยุคสมัยและพัฒนาก้าวหน้าสู่สิ่งที่ดีกว่าเสมอ ยิ่งกว่านั้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ยังช่วยให้บุคคลพัฒนาศิลปะและวิทยาการให้เจริญก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้งโดยองค์ประกอบภายใต้การทำงานให้ประสบความสำเร็จ คือความคิดริเริ่ม คือการเริ่มต้นอะไรบางอย่าง ที่สร้างสรรค์ เป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ นำสู่ความสำเร็จ ความคิดริเริ่มเป็นการบริหารความรู้ ในการวิเคราะห์ เป็นแผนในการทำให้ประสบเป้าหมาย เช่น การคิดนอกกรอบ จะช่วยเสริมให้ประสบความสำเร็จ เป็นตัวที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับ ในสภาพปัจจุบันคนที่มีความคิดริเริ่มจะประสบความสำเร็จในหลายๆ เรื่อง การรู้จักปรับความคิดและมีทักษะในการคิดสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ต่อการปฏิบัติงานในองค์กร มีวิธีคิดและรู้จักพัฒนาความคิดเพื่อให้ได้

ข้อสรุปในการตัดสินใจเป็นแนวทางปฏิบัติและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและตนเอง บุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องกล้าเผชิญกับปัญหา ยอมรับสิ่งต่างๆ ได้และยอมรับสิ่งที่ เป็นข้อขัดแย้งได้ มีความเต็มใจทำในสิ่งใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2553) ที่กล่าวว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ ยิ่งขึ้นดังนั้น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือ โอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้น ให้เกิดประโยชน์ต่องานด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ และแปลกใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) ที่กล่าวว่า การคิดเกิดจากสภาพปัญหา กระตุ้นให้คิด ปัญหาทำให้เราคิดหาวิธีออก วิธีคิด การที่เราพบปัญหาทำให้เรานำมาใช้ประโยชน์ได้ การทำงานไม่ทำให้ออกมาในรูปแบบเดิมๆ ยุคนี้นับเป็นยุคที่ทำให้เกิดวิธีการคิด โดยมีวิธีการคิด 10 มิติ ซึ่งเกิดจากการประชุมระดับชาติ เป็นการสอนให้คนเกิดการคิดนอกกรอบ คือ 1) การคิดเชิงกลยุทธ์ 2) การคิดเชิงอนาคต 3) การคิดเชิงสร้างสรรค์ 4) การคิดเชิงวิพากษ์ 5) การคิดเชิงบูรณาการ 6) การคิดเชิงวิเคราะห์ 7) การคิดเชิงเปรียบเทียบ 8) การคิดเชิงสังเคราะห์ 9) การคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ 10) การคิดเชิงประยุกต์ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เจนสจ๊วต ไพบูลย์สวัสดิ์ (2543) ได้วิจัยถึงการออกแบบ จัดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติของหัวหน้าแผนกฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย พบว่า จัดความสามารถหลักที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นตรงกันในระดับความสำคัญมากคือ การมีความคิดสร้างสรรค์ของหัวหน้าแผนกฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผล การศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ในสมรรถนะทักษะด้านการใช้ความคิด คือ บุคลากรยุคใหม่ที่มีรัฐต้องการจะต้องมีคุณสมบัติและลักษณะคือมีการคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดภาพรวมกลุ่มลึกและกว้างไกล รู้จักปรับความคิดให้ยืดหยุ่น เหมาะสมกับสถานการณ์ตามสมควร คิดทำงานในเชิงรุก ไม่ตั้งรับอยู่กับที่ซึ่งคิดหาทางป้องกันไม่ให้ปัญหาเกิดขึ้น ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับบุญมี เณรยอด (2546) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษา โดยลำดับสมรรถนะที่สำคัญเป็นลำดับที่ 5 คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับผล การศึกษาของเขาวมาลย์ หุ่นนิวัฒน์ (2545) เรื่องขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา พบว่าขีดความสามารถหลักของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน คือ ด้านการใช้ความคิด และสอดคล้องกับผลการวิจัยของจิตรา ปราชญ์นิวัฒน์ (2549) ที่ศึกษาถึงสมรรถนะของสาธารณสุขอำเภอในภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของสาธารณสุขอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือคือ สมรรถนะ ด้านการคิด เช่นกัน

1.5 การพัฒนาผู้อื่น เป็นสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จของบุคลากร ซึ่งการพัฒนาผู้อื่น นั้นต้องดูแลใส่ใจและตั้งใจที่จะส่งเสริม พัฒนาปรับปรุงให้ผู้อื่นมีศักยภาพคือมีสุขภาพ ภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ และทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนและไม่ได้เป็นการสอนหรือการบอกวิธีการทำงานเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ และให้โอกาสในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้รับการสอนงานประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างเป็นอิสระและมีประสิทธิภาพ มีประโยชน์ทั้งต่อผู้ได้รับการสอนงาน ผู้สอนงาน และองค์กร โดยการสอนงานจะช่วยพัฒนาความรู้ความเข้าใจ ทักษะในการทำงานให้ผู้รับการสอนงาน สำหรับผู้สอนงานนั้น การสอนงานถือว่าการมอบหมายงานที่มีประโยชน์ และช่วยพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน สำหรับประโยชน์ต่อองค์กรแล้ว เมื่อพิจารณาในเรื่องค่าใช้จ่าย ก็จะเห็นว่า มีค่าใช้จ่ายน้อยมากเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นกับการจัดฝึกอบรมในลักษณะเต็มรูปแบบ การสอนงานเป็นวิธีการเพิ่มสมรรถนะให้กับบุคลากร จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ และยังสามารถป้องกันหรือแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้นการพัฒนาผู้อื่นจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร ที่จะต้องให้การสนับสนุนและกำหนดรูปแบบการสอนงาน เพื่อรักษาสมดุลระหว่างสมรรถนะในการปฏิบัติงานในปัจจุบันกับความคาดหวังขององค์กร ทั้งวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวขณะเดียวกันบุคลากรเองก็ต้องการ การเรียนรู้เพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จในชีวิต ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้ผู้อื่นพัฒนาศักยภาพทั้งร่างกาย สติปัญญาและจิตใจ โดยชี้แนะแหล่งข้อมูลหรือทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาผู้อื่น ผู้ปฏิบัติต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางในการพัฒนาหรือส่งเสริมข้อดีและปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง รวมถึงมอบหมายงานที่เหมาะสม ให้โอกาสในการรับการฝึกอบรมหรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับธีระ รุญเจริญ (2545) กล่าวว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารโดยเน้นในด้านการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร อันจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้รู้เข้ารับการอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนา ทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้องค์กรที่เป็นเลิศต้องมีการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยจัดวางคนให้เหมาะสมกับสมรรถนะขององค์กร และต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อเตรียมรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม นอกจากการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ดำรงอยู่แล้วยังเป็นแนวทางในการพัฒนาคนสู่เป้าหมาย

ความก้าวหน้าทางสายอาชีพในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับ เด่นพงษ์ พลละคร (2532) อธิบายการสอนงาน ว่ากิจกรรมใดๆ ที่มีส่วนทำให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพและทัศนคติที่ดีขึ้น สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ยากขึ้นและมีความรับผิดชอบสูงขึ้นในองค์กรได้แล้ว เรียกว่า เป็นการสอนงานทั้งนั้น ซึ่งหมายความว่ารวมถึงการให้การศึกษาเพิ่มเติม การชี้แนะการให้คำปรึกษาหรือการมอบหมายหน้าที่ให้ทำเป็นครั้งคราว การรักษาการแทน การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน เพื่อให้โอกาสศึกษางานที่แปลกใหม่ และการได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น และสอดคล้องกับ ธนู กุลชล (2523) นิยามคำว่า การสอนงานคือการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทัศนคติ ที่เหมาะสมให้การปฏิบัติงาน จนกระทั่งเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับ อภิวิมล พิมลแสงสุริยา (2550) ซึ่งอธิบายว่า การสอนงาน หมายถึง กระบวนการเรียนรู้เพื่อช่วยให้บุคลากรคนหนึ่งสามารถเพิ่มพูนความรู้ เสริมสร้างความเข้าใจในแนวทางการดำรงชีวิต และหนทางแห่งความสำเร็จในองค์กรใดองค์กรหนึ่งหรือสังคมใดสังคมหนึ่ง โดยอาศัยการปลูกฝัง ถ่ายทอดจากคนหนึ่งซึ่งทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง ไปสู่อีกคนหนึ่งซึ่งทำหน้าที่เป็นน้องเลี้ยง และสอดคล้องกับ สุเดือนเพ็ญ คงคะจันทร์, กอบกุล ไพศาลอัมพวัน, นิพนธ์ กุลนิษฐ์ และสุเทียร ต้นตระกูลวิเศษ (2550, หน้า 52) สรุปการสอนงานว่า การสอนงานเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ มีคำเรียกการสอนงานในภาษาอังกฤษว่า Mentoring หมายถึง พี่เลี้ยง โดยการนำผู้มีความรู้ ความสามารถสูงๆหรือเป็นที่ยอมรับมาให้คำแนะนำ ปรึกษา พัฒนา ช่วยเหลือฝึกอบรมรุ่นน้องหรือผู้ที่มีสมรรถนะระดับต่ำ ในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้นซึ่งสอดคล้องกับธนบูรณ์ศักดิ์ จิตรพัฒนการ (2552) ได้ศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมการโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย โดยกล่าวสรุปในการวิจัยครั้งนี้ ได้ประมวลแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง มาใช้ประกอบการวิจัย เพื่อให้กรอบสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางมีความถูกต้อง และสอดคล้องกับการนำไปประยุกต์ใช้ของอุตสาหกรรมการโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ที่เริ่มจากการสร้างตัวแบบสมรรถนะ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบถึงตัวแปรอิสระและตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางหลายประการ ซึ่งตัวแปรอิสระคือ 1.ปัจจัยภูมิหลัง 2.ความก้าวหน้า 3.การสอนงาน 4.ค่าตอบแทน ซึ่งได้สรุปด้านการสอนงานไว้ว่า เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และความชำนาญ เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมให้ไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่ตัวบุคคลนั้นปฏิบัติอยู่ ซึ่งมีแนวคิดเรื่องการสอนงานและแนวทางการสอนงานดังนี้ 1. แนวคิดเรื่องการสอนงาน การสอนงานเป็นกระบวนการ

เรียนรู้เพื่อให้เกิดทักษะแนวความคิด หรือทัศนคติที่ดี เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายองค์กร และเพิ่มศักยภาพสำหรับบางทักษะที่มีความจำเป็นสำหรับการทำงานการเตรียมการสำหรับอนาคต ซึ่งถือว่าการลงทุนรูปแบบหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับสุวิตศรีใหม่ (2552) เสนอแนวคิดเรื่อง การสอนงานว่า ปัจจุบันการสอนงานถูกนำไปใช้ในวงการธุรกิจและภาคราชการเป็นจำนวนมากดังนั้น การสอนจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพการการสอนงานในภาษาอังกฤษว่า Mentoring หมายถึง พี่เลี้ยง โดยเป็นการนำผู้ที่มีความรู้ ความสามารถสูงๆ เป็นที่ยอมรับมาให้คำแนะนำ ปรึกษา พัฒนาช่วยเหลือ ฝึกอบรมรุ่นน้องหรือผู้ที่มีสมรรถนะระดับต่ำ ในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2543) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะด้านการสอนงานและการมอบหมายงานว่าเป็นความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาคนอื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะ สามารถมอบหมายหน้าที่ความผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้ และสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548) ได้นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ซึ่งกล่าวถึง สมรรถนะประจำสายงาน ในด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร คือความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงาน ได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องการศึกษาสมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ในตำแหน่งหัวหน้างานระดับชำนาญการ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากการ การสัมภาษณ์จากผู้บริหารระดับสูง การวิเคราะห์เอกสาร โดยการศึกษาเอกสารรายละเอียดภาระงานในหน้าที่ และการวิเคราะห์เอกสารรายละเอียดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ขององค์กร และแบบสอบถาม ในภาพรวมพบว่า ระดับสมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ในตำแหน่งหัวหน้างานระดับชำนาญการ คือ การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ (Teamwork and Cooperation – TW) เป็นอันดับ 1 การให้ความสำคัญต่อความสำเร็จ (Achievement Orientation- ACH) เป็นอันดับ 2 การมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ (Integrity – ING) เป็นอันดับ 3 ความคิดริเริ่ม (Initiative – INT) เป็นอันดับ 4 การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others – DEV) เป็นอันดับ 5 ตามลำดับ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กำหนดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้างานระดับชำนาญการ และผู้บังคับบัญชา ได้แก่ สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม และการให้ความร่วมมือ การให้ความสำคัญต่อความสำเร็จ การมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ ความคิดริเริ่ม การพัฒนาผู้อื่น ฯลฯ

2. กำหนดหลักสูตรสำหรับพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีคุณลักษณะหรือสมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ การให้ความสำคัญต่อความสำเร็จ การมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ ความคิดริเริ่ม การพัฒนาผู้อื่น เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากร ในการบริหารจัดการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมตลอดจนให้ความรู้ ความเข้าใจและปลูกฝังทัศนคติ การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ โดยจัดให้มีการฝึกอบรมและประชุมเชิงปฏิบัติการ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการปลูกฝังจิตสำนึกการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ

2. มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้างานระดับชำนาญการและบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ โดยจัดให้มีการดำเนินการจัดทำรายการสมรรถนะและประเมินสมรรถนะอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถ ในการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันต่อสภาพปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง

3. ควรมีหน่วยงานรองรับหรือรับผิดชอบ ในการกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างชัดเจน

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารังต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับ บุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ควรจะพัฒนาสมรรถนะได้อย่างไร ให้เหมาะสมกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ขององค์กร

2. ควรมีการศึกษาเรื่องสมรรถนะที่เป็นจริงและสมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อนำผลไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ