

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ลำปาง เป็นศูนย์การศึกษานอกที่ตั้งของมหาวิทยาลัย เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2543 มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาให้กับผู้เรียนในท้องถิ่นที่ต้องการศึกษาหรือฝึกอบรมในสาขาวิชาต่างๆ รวมทั้งการตอบสนองนโยบายของรัฐบาลที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันที่เข้าถึงชุมชนตลอดจนเป็นแหล่งการวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคม ปัจจุบันได้จัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรี สายสังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ในสาขาความเชี่ยวชาญและอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนนักศึกษา การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริการวิชาการสู่ชุมชน ซึ่งในภาพรวมแนวทางการบริหารงานของศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ลำปาง ใช้รูปแบบการบริหาร (management model) แบบผสมผสาน ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมทางการบริหารภายในองค์กร คือ การสนับสนุนส่งเสริมจากผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจกำหนดนโยบายการดำเนินงานภายในองค์กร ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ลำปาง จึงได้นำแนวคิดรูปแบบการบริหารแบบ POSDCoRB ภายใต้การส่งเสริมและผลักดันจาก LEADERSHIP ผ่านกระบวนการเรียนรู้เพื่อสร้างความเป็นเลิศในทางปฏิบัติ โดยใช้รูปแบบการบริหารแบบ KHWANLANNA Model ดังนั้น เป้าหมายสูงสุดของการบริหารจัดการภายในศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ลำปาง คือ การมีจุดยืนและเป็นที่ยอมรับของสังคมและชุมชนในภาพรวม โดยการสร้างและพัฒนาสมรรถนะและจิตสำนึก (competency and commitment) ร่วมกันของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการสร้างคุณค่าของตนเอง องค์กร สังคมและชุมชน ด้วยการยึดหลักของความเป็นภาวะผู้นำในการตัดสินใจบริหารและการสร้างความเป็นเลิศในทางปฏิบัติงาน

จากรูปแบบการบริหารงานแบบผสมผสานของศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ลำปาง สมรรถนะหลักขององค์กรจึงเน้นที่การพัฒนา “คน” เพื่อพัฒนา “องค์กร” โดยสร้างพันธมิตรทางการศึกษา และจากแนวทางการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ตามแผนกลยุทธ์ 4 ปี พ.ศ. 2557 – 2560 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ฉบับย่อ) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การรักษามูลค่าที่เป็นเลิศและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ลำปาง จึงนำนโยบายของมหาวิทยาลัยที่ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลที่มุ่งส่งเสริมระบบการบริหารทุนมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน (performance enhancement of human capital management system) และระบบสมรรถนะ (competency-base management) มาเป็นฐานในการบริหารงานบุคคล วางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้มีขีดสมรรถนะและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) และมีความพร้อมที่จะเป็นสินทรัพย์บุคลากร (human asset) ที่มีทุนทางปัญญา (intellectual capital) ทุนทางสังคม (social capital) และทุนทางอารมณ์ (emotional capital)

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ปี 2557 – 2560 ของศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ลำปาง ได้จัดให้มีการประชุมระดมความคิดเห็น (brain storming) ภายใต้กรอบและกระบวนการทางวิชาการ เพื่อค้นหาคำตอบที่เป็นโอกาส (opportunities) อุปสรรค (threats) จุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ที่มีผลต่อการพัฒนาและคามอยู่รอดขององค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนกลยุทธ์ พบว่า จุดอ่อนที่สำคัญในองค์กร คือ บุคลากรยังขาดประสิทธิภาพในการทำงานหลายด้าน ได้แก่

- 1) ด้านกิจการนักศึกษาและการเรียนการสอน บุคลากรบางส่วนโดยเฉพาะสายวิชาการยังขาดความรับผิดชอบและความตรงต่อเวลา ขาดคณาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญและได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาคหรือในระดับประเทศ
- 2) ด้านวิจัย บุคลากรยังขาดการพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนางานวิจัยอย่างต่อเนื่อง และขาดทักษะทางภาษาทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษในด้านการเขียนเอกสารเชิงวิชาการ
- 3) ด้านบริการวิชาการ บุคลากรบางส่วนยังขาดการมีส่วนร่วมในการให้บริการวิชาการของศูนย์
- 4) ด้านประชาสัมพันธ์และแนะแนว ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญและเชี่ยวชาญในการประชาสัมพันธ์และแนะแนวโดยตรง ขาดการสื่อสารและการประสานงานภายในองค์กรอย่างชัดเจน
- 5) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ขาดการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กร
- 6) ด้านการบริหารจัดการศูนย์การศึกษา ขาดเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน
- 7) ด้านประกันคุณภาพการศึกษา ขาดการเก็บรวบรวมเอกสารหลักฐานอย่างเป็นระบบ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานด้านประกันคุณภาพยังไม่ทั่วถึง
- 8) ด้านอื่นๆ ขาดบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อพัฒนาระบบงานทางคอมพิวเตอร์ที่ใช้ภายในศูนย์การศึกษาโดยตรง

สำหรับการวางแผนการทำงานขององค์กร การประเมินบริบทขององค์กรเป็นสิ่งที่ต้องเริ่มทำเป็นครั้งแรก เพื่อให้เข้าใจสภาพที่เป็นอยู่และรู้ความต้องการขององค์กร การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (needs assessment research) จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่พัฒนาขึ้นมาช่วยในการทำงานให้การดำเนินการดังกล่าวข้างต้นสำเร็จ ซึ่งบทบาทของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นที่มีต่อการวางแผนและพัฒนาองค์กรเริ่มจากการกำหนดจุดเริ่มต้นและจุดหมายปลายทาง โดยแบ่งกิจกรรมออกเป็นสองส่วน ส่วนแรก กิจกรรมการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็น การวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเพื่อกำหนดวิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และส่วนที่สอง กิจกรรมการบริหารจัดการ เริ่มจากการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนงาน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผล ซึ่งในกระบวนการนี้สภาพที่ควรจะเป็นนำมาใช้กำหนดเป้าหมายการทำงาน และทางเลือกที่กำหนดได้จากการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นนำมาใช้ในขั้นตอนวางแผนงานนั่นเอง นอกจากนี้ การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการกำหนดแผนงานที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ป้องกันการสูญเสียทรัพยากรการดำเนินงานที่ไม่ได้ผ่านการวิเคราะห์การดำเนินงานมาอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ผลที่ได้จากการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นยังเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญสะท้อนภาพหน่วยงานนำไปสู่การวางแผนกำหนดแนวทางหรือนโยบายสำหรับพัฒนาองค์กร เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรทุกชั้นตอน และท้ายที่สุดการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้เกิดความมั่นใจให้กับทุกฝ่ายและป้องกันการตัดสินใจได้ว่าเป็นไปอย่างยุติธรรมโปร่งใส (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

จากจุดอ่อนที่บุคลากรยังขาดประสิทธิภาพในการทำงานหลายด้าน ซึ่งเป็นจุดอ่อนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร และความสำคัญของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นที่มีบทบาทสำคัญต่อการวางแผนพัฒนาองค์กรและประโยชน์ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้กระบวนการนี้เป็นฐานวางแผนการทำงานขององค์กรสำหรับการพัฒนาบุคลากร ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะทั้งบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้งลำปาง เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สามารถชี้ความต้องการจำเป็นและสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง ทำให้ทุกฝ่ายเกิดความมั่นใจในการนำข้อมูลมาวางแผนสำหรับการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะรองของบุคลากรตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และของศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ลำปาง ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร บุคลากรมีศักยภาพในการสร้างความสามารถเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กรบนพื้นฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรที่สามารถอยู่รอดได้และบุคลากรเติบโตตามเส้นทางความก้าวหน้าของอาชีพตน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพจริงและความต้องการจำเป็นของสมรรถนะบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ลำปาง
2. เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ลำปาง

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากร

ผู้วิจัยศึกษาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะกลุ่มของบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ลำปาง ทั้งบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานอยู่ในช่วงเดือนตุลาคม 2557 – มีนาคม 2558 จำนวน 67 คน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแปรที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ได้แก่ ความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ประกอบด้วยสมรรถนะ (competency) ของบุคลากร 9 สมรรถนะ แบ่งเป็นสมรรถนะหลัก 6 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ความเป็นสวนดุสิต 2) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จที่เป็นเลิศ 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ 4) การสร้างเครือข่ายพันธมิตรและทีมงาน 5) การดำรงตนบนฐานของวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ และ 6) ความเข้าใจมหาวิทยาลัย และสมรรถนะเฉพาะกลุ่ม 3 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ 2) การพัฒนานวัตกรรมจากฐานความรู้ และ 3) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน

ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ลำปาง ทั้งบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน ทำการศึกษาบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่

ในช่วงปีงบประมาณ 2558 เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้ประโยชน์สำหรับวางแผนการพัฒนาบุคลากรในปีงบประมาณ 2559

สมมติฐานการวิจัย

1. บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ลำปาง มีความต้องการจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะกลุ่ม
2. สมรรถนะบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ลำปาง มีลำดับความต้องการจำเป็นแตกต่างกันในแต่ละสมรรถนะ

คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย

สมรรถนะบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต หมายถึง ความสามารถของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ประกอบด้วย 9 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ความเป็นสวนดุสิต 2) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จที่เป็นเลิศ 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ 4) การสร้างเครือข่ายพันธมิตรและทีมงาน 5) การดำรงตนบนฐานของวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ 6) ความเข้าใจมหาวิทยาลัย 7) ความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ 8) การพัฒนานวัตกรรมจากฐานความรู้ และ 9) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ได้กำหนดคำจำกัดความ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความเป็นสวนดุสิต หมายถึง คุณลักษณะของบุคลากรทุกคนของมหาวิทยาลัย อันเกิดจากการส่งเสริมและสืบทอดมายาวนานจนกลายเป็นวัฒนธรรมของสวนดุสิต ได้แก่ การมีบุคลิกภาพที่ดี มีสัมมาคารวะ ดำรงตนเป็นอย่างมีศักดิ์ศรีและมีคุณค่าต่อสังคม มีความเป็นระเบียบ ประณีต รู้จริงในสิ่งที่ทำ ความเป็นผู้นำ เสียสละ เอื้ออาทร และร่วมแรงร่วมใจเพื่อมหาวิทยาลัย
2. ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จที่เป็นเลิศ หมายถึง แรงจูงใจภายในตัวบุคคลที่มุ่งมั่นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้ดีที่สุด เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานที่มีคุณภาพ เกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ด้วยการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และลงมือปฏิบัติงานและนำผลการประเมินมาพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง จนเกิดผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานและเกิดประโยชน์สูงสุดอย่างเป็นพลวัตร
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ หมายถึง การมีความสนใจใฝ่เรียนรู้ และติดตามความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาวิชาชีพของตนเองหรือที่เกี่ยวข้อง มีความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาวิชาชีพของตนเอง และสามารถนำความรู้และวิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน และมีการพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพจนเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทั้งเชิงลึกและเชิงกว้าง
4. การสร้างเครือข่ายพันธมิตรและทีมงาน หมายถึง ความสามารถในการสร้างเครือข่ายพันธมิตร และการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจกัน ในลักษณะทีมงานโดยใช้ทักษะความเป็นผู้นำ ทักษะด้านการสื่อสาร และทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นเครื่องมือสำคัญ เพื่อให้บรรลุภารกิจของมหาวิทยาลัย

5. การดำรงตนบนฐานของวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ หมายถึง การครองตนและปฏิบัติตามกฎหมายกฎระเบียบต่างๆ มีคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพแห่งตน มุ่งผลประโยชน์โดยรวมมากกว่าส่วนตน ทั้งนี้ เพื่อรักษาเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพของตนและเป็นแบบอย่างแก่บุคคลอื่นโดยทั่วไป

6. ความเข้าใจมหาวิทยาลัย หมายถึง ทำความเข้าใจมหาวิทยาลัยทั้งระบบอันประกอบด้วย ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ตลอดจนระบบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในทุกระบบในฐานะที่เป็นหน่วยที่ดำเนินการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เรียนรู้ เข้าใจวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย และปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

7. ความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ หมายถึง ความรู้และทักษะเฉพาะที่บุคลากรที่กระทำหน้าที่รับผิดชอบตามสายวิชาชีพของตนจำเป็นต้องมีหรือพัฒนาให้มีขึ้นเพื่อจะได้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

8. การพัฒนานวัตกรรมจากฐานความรู้ หมายถึง จัดการความรู้และนำความรู้ที่ได้มาเป็นพื้นฐานของความคิดเชิงจินตนาการ แล้วนำความคิดดังกล่าวสู่การปฏิบัติจริงจนเกิดเป็นผลผลิตที่เป็นนวัตกรรมสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงในสายวิชาชีพของตน

9. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ของตนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้บริหารและฝ่ายพัฒนาบุคลากรได้ข้อมูลสมรรถนะของบุคลากรแต่ละสายงานที่เป็นสภาพจริงและได้สารสนเทศที่สะท้อนถึงความต้องการจำเป็นด้านสมรรถนะบุคลากร เพื่อการวางแผนพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะกลุ่มของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ทั้งการวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้มีขีดสมรรถนะและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และวางแผนพัฒนาองค์กรได้ตรงกับความต้องการจำเป็นมากที่สุด ให้บุคลากรได้สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ พร้อมทั้งจะเป็นสินทรัพย์บุคลากรที่มีทุนทางปัญญา ทุนทางสังคม และทุนทางอารมณ์ เพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศในทางปฏิบัติงาน