

*การพัฒนารูปแบบสมรรถนะองค์การเพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารงาน ของสถาบันอุดมศึกษา: แนวคิดและแนวปฏิบัติ

ฐิตินันท์ พูลศิลป์^{1*} เอกรินทร์ สังข์ทอง²

¹นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

²อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

*Corresponding author e-mail: tpsd03@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวคิดและกระบวนการพัฒนารูปแบบสมรรถนะองค์การในบริบทสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยเน้นการบูรณาการองค์ความรู้เชิงทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการอุดมศึกษายุคใหม่และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยนำเสนอความหมายและประเภทสมรรถนะองค์การ ความสำคัญของสมรรถนะองค์การ องค์ประกอบหลักของสมรรถนะองค์การ แนวทางการพัฒนา และแนวทางการประยุกต์ใช้รูปแบบสมรรถนะในมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเน้นการวิเคราะห์กรณีศึกษาจากงานวิจัยและโมเดลสากล เช่น People Capability Maturity Model และ Value Chain Analysis ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการพัฒนารูปแบบสมรรถนะอย่างเป็นระบบเกิดจากระดับสมรรถนะระดับบุคคล องค์กร และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีองค์ประกอบสมรรถนะที่เกิดจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และลักษณะเฉพาะอื่นๆ ที่สามารถเติมเต็มช่องว่างทางองค์ความรู้และเสนอแนะแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมที่สอดคล้องกับแนวคิด Value Chain ในมิติของการจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการ รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนประเทศ เสริมสร้างศักยภาพภายในองค์กรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวและสามารถแข่งขันได้ในระดับชาติและนานาชาติ ตลอดจนแนวทางการพัฒนารูปแบบสมรรถนะ ประกอบด้วยวิเคราะห์ความต้องการ พัฒนารูปแบบ ตรวจสอบและทดลองใช้ ประเมินผล และปรับปรุงรูปแบบ การประยุกต์ใช้สมรรถนะองค์การจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหาร นักวิชาการ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการนำไปปรับใช้เพื่อพัฒนาองค์กรของตน โดยเฉพาะช่วยยกระดับศักยภาพในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยและสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืนซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งต่อภาคอุดมศึกษา

คำสำคัญ: รูปแบบสมรรถนะองค์การ; การพัฒนารูปแบบสมรรถนะองค์การ; สถาบันอุดมศึกษา

* Received: 2025-07-30, Revised: 2025-08-27, Accepted: 2025-09-07

The Development of an Organizational Competency Model to Enhance the Administrative Potential of Higher Education Institutions: Concepts and Practices

Poolsin Thitinan¹ Sungtong Ekkarin²

Doctor of Education in Educational Administration, Prince of Songkla University, Pattani campus
Lecturer of Faculty of Education, Prince of Songkla University, Pattani campus

*Corresponding author e-mail: tpsd03@gmail.com

ABSTRACT

This article aims to analyze the concepts and processes of developing an organizational competency model in the context of Thai higher education institutions. It integrates theoretical foundations with practical applications to align with modern higher education policies and Sustainable Development Goals (SDGs). The paper highlights the meaning, category, importance, key elements, development approaches, and applications of competency models for both public and private universities. It also analyzes case studies and best practices derived from global frameworks such as the People Capability Maturity Model and Value Chain Analysis. The study findings indicate that systematic competency model development stems from individual and organizational competencies and stakeholder participation. Competency components comprise knowledge, skills, abilities, and other characteristics that can fill knowledge gaps and suggest concrete practices aligned with the Value Chain concept in education, research, and academic services, as well as organizational culture and strategies aligned with the Sustainable Development Goals and the 20-Year National Strategy, which emphasize human resource development and innovation to drive the country forward. This strategy also emphasizes the development of human resources and innovation to drive the country forward, enhancing organizational capacity for readiness for change, resulting in universities being agile and competitive at both national and international levels. Competency model development approaches include needs analysis, model development, validation and testing, evaluation, and model improvement. The application of organizational competencies will be of significant benefit to administrators, academics, and relevant personnel in adapting them for organizational development. It will particularly enhance university administrative capabilities and support sustainable lifelong learning, which will significantly benefit the higher education sector.

Keywords: Organizational Competency Model; Development of Organizational Competency Model; Higher Education Institutions

บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรยุคใหม่ให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องใช้ “สมรรถนะองค์กร” เป็นเครื่องมือสำคัญในการระบุ พัฒนา และจัดการความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร (Byham and Moyer, 2005) โดยเฉพาะในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานและการขับเคลื่อนนโยบายระดับชาติและนานาชาติ เนื่องจากในศตวรรษที่ 21 สถาบันอุดมศึกษากำลังเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในมิติเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และความคาดหวังของผู้เรียน ความสามารถขององค์กรต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อย่างคล่องตัว เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงอยู่และเติบโตอย่างยั่งยืนท่ามกลางการแข่งขันระดับโลก เพราะระบบบริหารจัดการแบบดั้งเดิมที่เน้นตำแหน่งงานไม่สามารถรองรับความยืดหยุ่นและความซับซ้อนขององค์กรยุคใหม่ได้อีกต่อไป

ดังนั้นรูปแบบสมรรถนะองค์กรจึงถูกพัฒนาและประยุกต์ใช้เพื่อทำหน้าที่เป็น “กลไกเชิงกลยุทธ์” ที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนด ทบทวน และเสริมสร้างศักยภาพภายในให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาที่มีพันธกิจหลากหลาย ทั้งด้านการเรียนการสอน วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สมรรถนะองค์กรจึงกลายเป็นหัวใจของการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome-based Management) และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

การพัฒนาองค์ความรู้ในด้านนี้จึงกลายเป็นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร โดยมีองค์ประกอบของสมรรถนะทำหน้าที่เป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายชุดของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Abilities) และลักษณะเฉพาะอื่น ๆ (Other Characteristics: KSAOs) ที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดและพัฒนาความสามารถที่จำเป็นของบุคลากรเพื่อสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของตน การประยุกต์ใช้รูปแบบสมรรถนะในบริบทของอุดมศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวของมหาวิทยาลัยให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านเทคโนโลยี การเรียนรู้ตลอดชีวิต และความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวทางการพัฒนารูปแบบสมรรถนะในมหาวิทยาลัยควรเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ เช่น การใช้แนวคิด Value Chain Wang and Tian (2008) ที่แบ่งโครงสร้างสมรรถนะออกเป็น “เปลือกนอก” เป็นความสามารถที่สามารถรับรู้และวัดได้ เช่น การวิจัยและนวัตกรรม และ “แก่นกลาง” เป็นปัจจัยเชิงคุณภาพที่ไม่สามารถวัดค่าได้โดยตรง เช่น วัฒนธรรมองค์กรและความสามารถเชิงกลยุทธ์ สิ่งสำคัญคือการกำหนดรูปแบบสมรรถนะที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยจะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีระบบ ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาในระยะยาว

การพัฒนารูปแบบสมรรถนะที่สอดคล้องกับบริบทองค์กรไม่เพียงช่วยในการคัดเลือก ฝึกอบรม และประเมินผลบุคลากรเท่านั้น แต่ยังช่วยส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมีความคล่องตัวในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังที่ Curtis (2016) และ Dimple (2024) ได้ชี้ให้เห็นว่า

องค์กรที่นำรูปแบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบ High-Performance Work System (HPWS) จะสามารถพัฒนาทั้ง “ความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส” ของบุคลากรได้อย่างครอบคลุมซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีศักยภาพในการแข่งขันในระดับชาติและระดับนานาชาติได้ เนื่องจากการขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาเผชิญความท้าทายหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และความคาดหวังของผู้เรียนที่หลากหลาย งานวิจัยหลายฉบับได้ชี้ว่าระบบการบริหารแบบดั้งเดิมไม่สามารถตอบสนองความซับซ้อนของการบริหารสมัยใหม่ได้เพียงพอ (Byham and Moyer, 2005; Drucker, 1999; Hadiyanto, 2010; Wang and Tian, 2008) การพัฒนารูปแบบสมรรถนะองค์กรจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเพิ่มความคล่องตัวและขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยในประเทศไทยยังขาดการวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการนำโมเดลสากลมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่น บทความนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยเชื่อมโยงองค์ความรู้จากงานวิจัยเดิมกับการประยุกต์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เพื่อสร้างแนวทางพัฒนาสมรรถนะองค์กรที่ตอบโจทย์ SDGs และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (Salleh et al., 2015)

บทความนี้นำเสนอ 5 ประเด็นหลักที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบสมรรถนะองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษา แนวคิดและแนวปฏิบัติ ได้แก่ (1)ความหมายและประเภทของสมรรถนะองค์กร (2)ความสำคัญของสมรรถนะองค์กร (3)แนวคิดและองค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะองค์กร (4)แนวทางการพัฒนารูปแบบสมรรถนะองค์กรในบริบทอุดมศึกษา และ(5)การประยุกต์รูปแบบสมรรถนะองค์กร เพื่อเติมเต็มช่องว่างทางองค์ความรู้และเสนอแนะแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ในมิติของการจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ช่วยเสริมสร้างศักยภาพภายในองค์กรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะช่วยยกระดับศักยภาพในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยและสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืนซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งต่อภาคอุดมศึกษา

ความหมายและประเภทของสมรรถนะองค์กร

สมรรถนะองค์กรเป็นแนวคิดที่สะท้อนถึง “ขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์” ขององค์กรซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และลักษณะเฉพาะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน การกำหนดประเภทของสมรรถนะอย่างชัดเจนจะช่วยให้สามารถออกแบบการพัฒนาและประเมินผลได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น โดยสมรรถนะพื้นฐาน สมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะทางล้วนมีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร หากสถาบันอุดมศึกษาสามารถบูรณาการแนวคิดสมรรถนะเข้าไว้ในทุกกระบวนการบริหาร ก็จะสามารถเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ความยืดหยุ่นในการปรับตัว และขับเคลื่อนพันธกิจสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในมุมมองของนักวิชาการไทยและต่างประเทศได้นิยามความหมายของสมรรถนะองค์การ คือ ชุดของความรู้ ทักษะ ความสามารถ และลักษณะเฉพาะตัวอื่นๆ ที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ที่ดี (กษิตติ เทพวัลย์ และคณะ, 2567; Bernthal et al., 2004) ในขณะที่ Monica et al., (2024) กล่าวว่า สมรรถนะองค์การเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยปัจจัยด้านทรัพยากร โครงสร้างองค์กร การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การบริหารและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและความท้าทายทางกลยุทธ์ได้ (จอมภัก จันทะคัด, 2561; สิริวดี, 2565;) ดังนั้นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะทั้งในระดับบุคลากรและองค์กรโดยรวม จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

กษิตติ เทพวัลย์ และคณะ (2567) Spencer & Spencer (1993) Bernthal et al.(2004) Harrison (2018) และ Hammouch et al. (2021) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะองค์การตามลักษณะการใช้งาน 3 ประเภท คือ 1) สมรรถนะพื้นฐาน (Foundational Competencies) เป็นทักษะและคุณลักษณะทั่วไปที่จำเป็นสำหรับบุคลากรทุกระดับ เช่น การสื่อสาร การคิดวิเคราะห์ ความรับผิดชอบ เป็นต้น 2) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) เป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร เช่น ภาวะผู้นำ การคิดเชิงกลยุทธ์ การบูรณาการพันธกิจ เป็นต้น และ 3) สมรรถนะเชิงหน้าที่ (Technical/Functional Competencies) เป็นความรู้และทักษะเฉพาะด้านที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน เช่น การใช้เทคโนโลยี การบริหารงบประมาณ เป็นต้น สมรรถนะทั้งสามประเภทเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในองค์กร โดยสมรรถนะพื้นฐานมุ่งเน้นที่คุณลักษณะและทักษะทั่วไปที่จำเป็นสำหรับบุคลากร สมรรถนะหลักมุ่งเน้นไปที่ทักษะพื้นฐานและค่านิยมที่ทุกคนควรมีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรว่ามีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรในการผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนสมรรถนะเชิงหน้าที่เน้นไปที่ทักษะเฉพาะทางที่จำเป็นต่อบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล ในองค์กรตามตำแหน่งต่างๆ การพัฒนาและบูรณาการสมรรถนะทั้งสามประเภทจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพราะสมรรถนะหลักเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางบุคคลและองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกล่าวได้ว่าสมรรถนะองค์การไม่เพียงเป็นแนวคิดที่จำกัดอยู่ในระดับบุคคลเท่านั้น โดยเฉพาะสมรรถนะแต่ละประเภทมีบทบาทต่อการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรและการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Harrison, 2018) หากแต่ได้ขยายขอบเขตไปสู่ระดับองค์กรอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งต้องปรับตัวต่อความต้องการของผู้เรียน การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย และความท้าทายทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง การมี “สมรรถนะองค์การ” ที่ชัดเจนและเหมาะสม จึงกลายเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์สำคัญ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผน พัฒนา และ

บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้เชิงระบบและการสร้างนวัตกรรม ซึ่งล้วนแล้วแต่มีบทบาทต่อการรักษาความสามารถในการแข่งขันของสถาบันในระยะยาว

ความสำคัญของสมรรถนะองค์การ

ในยุคที่สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนและรวดเร็ว ทั้งจากพลวัตทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี รวมถึงความต้องการของตลาดแรงงานที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา (Drucker, 1999; Prajogo and McDermott, 2011) การมีเพียงความรู้ ทักษะ และความสามารถในระดับบุคคลอาจไม่เพียงพออีกต่อไป สมรรถนะองค์การจึงมีใช้เพียงชุดของคุณลักษณะของบุคลากรแต่เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดในการขับเคลื่อนให้สถาบันอุดมศึกษาบรรลุเป้าหมายและพันธกิจหลัก ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัย การวิจัยที่สร้างสรรค์ และการบริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Campion et al., 2011)

นอกจากนี้ สมรรถนะองค์การทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์องค์กรสู่การปฏิบัติจริงที่เป็นรูปธรรม ซึ่งช่วยให้เกิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นไปอย่างมีระบบ ครอบคลุม ตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพ การพัฒนาทักษะและความสามารถอย่างต่อเนื่อง การประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม ไปจนถึงการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม (Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993) Senge (1990) กล่าวว่า การส่งเสริมสมรรถนะองค์การยังช่วยบ่มเพาะและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และสอดคล้องกับเป้าหมายหลักของสถาบัน ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีสมรรถนะองค์การที่แข็งแกร่งจึงเป็นปัจจัยที่ช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถปรับตัวและรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ และบรรลุความคาดหวังจากสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นสิ่งที่คู่แข่งในภาคการศึกษาอื่น ๆ ยากจะเลียนแบบได้ เช่นเดียวกับ Barney (1991) และ สิริวดี ชูเชิด (2565) กล่าวว่า การลงทุนในการพัฒนาสมรรถนะองค์การจึงไม่ใช่เพียงแค่การยกระดับบุคลากรเท่านั้น แต่ยังเป็นการวางรากฐานเพื่อสร้าง คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของประเทศให้สูงขึ้น ตลอดจนยกระดับศักยภาพของบุคลากรและองค์กรโดยรวมให้พร้อมสำหรับการเป็นผู้นำในการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมในอนาคต

การพัฒนาสมรรถนะองค์การจึงเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาให้สามารถเผชิญหน้ากับความท้าทายต่าง ๆ ได้อย่างมั่นคง สมรรถนะองค์การที่เข้มแข็งจะเอื้อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถปรับตัวต่อความท้าทายและความคาดหวังจากสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ และเป็นกลไกที่ช่วยสร้างสรรค์นวัตกรรมและยกระดับคุณภาพการศึกษาเพื่อตอบสนองต่อพลวัตของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง การลงทุนในสมรรถนะองค์การจึงเป็นการลงทุนเพื่อความยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษาในระยะยาว

แนวคิดและองค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะองค์การ

นักวิชาการได้นิยามแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะ คือ กรอบแนวคิดที่อธิบายองค์ประกอบของความรู้ ทักษะ ความสามารถ และลักษณะเฉพาะตัวอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีลักษณะเฉพาะ เช่น การมีตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicators) ที่สามารถประเมินได้ และต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และบริบทขององค์กร (Thongchua and U-On, 2025; Cochran, 2009) จากการสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะโดยอ้างอิงทั้งแนวคิดด้าน KSAOs และโครงสร้างเชิงระบบ (Systems Thinking) สามารถสรุปองค์ประกอบสำคัญที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางวิชาชีพ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ สมรรถนะเชิงองค์กร และสมรรถนะด้านผลลัพธ์ (สุริยะ ทวีบุญญาวัตร และคณะ, 2559; จตุพร งามสงวน, 2561; Wang and Tian, 2008; Cochran, 2009; Marques et al., 2010; Kumpirarusk, 2012; Hodge et al., 2016) โดยมีสาระสำคัญดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 องค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะองค์การ

องค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะองค์การ	สาระสำคัญ
สมรรถนะหลัก (Core Competency)	ความสามารถเฉพาะที่เป็นจุดแข็งและเอกลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การนำองค์กร การพัฒนาเชิงกลยุทธ์ และความเข้าใจในบทบาทและพันธกิจขององค์กร
สมรรถนะทางวิชาชีพ (Professional Competency)	ความสามารถที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะในบริบทหรือต้องการความรู้ทักษะเฉพาะด้านการปฏิบัติงานในสาขาวิชาชีพเฉพาะตำแหน่งหรือหน้าที่แตกต่างกัน เช่น การออกแบบหลักสูตร การประเมินผลการเรียนรู้ และทักษะทางเทคนิคเฉพาะทาง
สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency)	ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและตัดสินใจภายในสถาบัน เช่น ภาวะผู้นำ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การวางแผน การสื่อสารวิสัยทัศน์ และการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะบุคลากรทางการศึกษา
สมรรถนะเชิงองค์กร (Organizational Competency)	ความสามารถระดับองค์กรที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการ การปรับตัว และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภายนอก เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในบริบทอุดมศึกษา
สมรรถนะด้านผลลัพธ์ (Output-based Competency)	ความสามารถที่ส่งผลต่อคุณภาพบัณฑิต ผลงานวิจัย ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (นักศึกษา ผู้ปกครอง สถานประกอบการ) และภาพลักษณ์ชื่อเสียงของสถาบัน รวมถึงการจัดการความรู้และการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

องค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะองค์การเป็นการผสมผสานระหว่างสมรรถนะของบุคลากรกับปัจจัยบริบทขององค์กร ซึ่งแตกต่างจากรูปแบบอื่นที่เน้นเฉพาะความเชี่ยวชาญของบุคคล การมีองค์ประกอบเหล่านี้สามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรด้านการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน และสามารถปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เนื่องจากมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพราะช่วยระบุลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานโดดเด่นกว่าค่าเฉลี่ย ช่วยในการคัดเลือก พัฒนาและประเมินผลพนักงานอย่างมีระบบ โดยเน้นพฤติกรรมและคุณลักษณะเชิงลึกที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน เช่น ความสามารถในการสื่อสาร การแก้ปัญหา และความคิดเชิงกลยุทธ์ ทั้งยังช่วยจัดแนวพฤติกรรมพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Bernthal et al., 2004) สอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ในบริบทขององค์กรด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษาของ Hadiyanto (2010) เน้นให้มหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนนโยบายและหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงระดับโลกและความต้องการของตลาดแรงงาน การพัฒนาสมรรถนะหลักจะช่วยให้บัณฑิตสามารถปรับตัวให้เข้ากับตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ส่งเสริมให้บุคคลสามารถพัฒนาทักษะและความรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่องหลังจากสำเร็จการศึกษา

แนวทางการพัฒนารูปแบบสมรรถนะองค์การในบริบทอุดมศึกษา

ในปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้านส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนของสมรรถนะกลายเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและองค์กรอย่างมีระบบ รูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) จึงเป็นเครื่องมือที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการออกแบบระบบบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทของมหาวิทยาลัยที่ต้องเผชิญกับความท้าทายทั้งภายในและภายนอก การพัฒนารูปแบบสมรรถนะในระดับอุดมศึกษาจึงมีความจำเป็นเร่งด่วนเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ให้แก่องค์กร โดยมีนักวิชาการได้เสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบสมรรถนะ โดยมีสาระสำคัญ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แนวทางการพัฒนารูปแบบสมรรถนะองค์การ

นักวิชาการ	แนวทางการพัฒนา	ขั้นตอนการพัฒนา
Curtis (2016)	People Capability Maturity Model (People CMM)	1) วิเคราะห์ความต้องการ 2) พัฒนารูปแบบสมรรถนะ 3) ตรวจสอบและทดลองใช้ 4) ประเมินผล 5) ปรับปรุงรูปแบบ

นักวิชาการ	แนวทางการพัฒนา	ขั้นตอนการพัฒนา
Botha J. et.al (2016) and Dimple (2024)	- ทักษะการวิเคราะห์เชิงระบบ (System Thinking) เช่น ระบบ High-Performance Work System (HPWS)	1)เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล 2)สร้างความร่วมมือระหว่าง ฝ่ายต่างๆกับผู้บริหาร ระดับสูง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถาบัน 3)กำหนดกลยุทธ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการ ขับเคลื่อนการพัฒนาภายใน โดยเฉพาะในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยมุ่งพัฒนา "ความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส" ให้กับบุคลากร อย่างรอบด้าน
Byham (2005) and Hodge et al. (2016)	มุ่งเน้นกระบวนการที่เป็นระบบและมี ความต่อเนื่อง	1)ออกแบบรูปแบบสมรรถนะที่สอดคล้องกับบริบท ขององค์กร โดยคำนึงถึงทั้งสมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะเชิงเทคนิค และสมรรถนะเฉพาะด้าน 2)กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของตำแหน่ง งาน เพื่อระบุสมรรถนะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในแต่ละ บทบาท 3)พัฒนารายการสมรรถนะผ่านวิธีการที่หลากหลาย เช่น ศึกษาวรรณกรรม กลุ่มสนทนา สัมภาษณ์ สังเกตการณ์ และใช้ฐานข้อมูล 4)ตรวจสอบและรับรองความถูกต้องของรูปแบบโดย ผู้เชี่ยวชาญ 5)สำรวจความคิดเห็นของบุคลากร 6)ทดลองใช้จริงในองค์กร 7)ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามข้อเสนอแนะและผลการ ประเมิน

แนวทาง People Capability Maturity Model (People CMM) (Curtis, 2016) ที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงสมรรถนะของบุคลากรอย่างเป็นระบบ สามารถสรุปกระบวนการพัฒนารูปแบบสมรรถนะในระดับอุดมศึกษา โดยมีขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ความต้องการ โดยการศึกษาวรรณกรรม สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และวิเคราะห์งาน 2) การพัฒนาต้นแบบสมรรถนะ โดยระบุรายการสมรรถนะ คำจำกัดความ และตัวชี้วัดพฤติกรรม 3) การตรวจสอบและทดลองใช้ โดยใช้แบบสอบถาม สนทนากลุ่ม และการทดลองใช้จริง และ 4) การประเมินผลและปรับปรุงต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในบริบทของอุดมศึกษา นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาศักยภาพการวิจัยเชิงสถาบัน (Institutional Research: IR) ที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ดังที่ Botha J. et.al (2016) ได้เน้นการพัฒนาขีดความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และการสร้างความร่วมมือระหว่างนักวิจัยกับ

ผู้บริหารระดับสูง เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยมีข้อมูลรองรับ มีการเปรียบเทียบการดำเนินงานในสหรัฐอเมริกา ยุโรป และแอฟริกาใต้ พบว่าแนวปฏิบัติในแต่ละภูมิภาคมีความแตกต่างกันตามบริบทท้องถิ่น แต่มีจุดร่วมในการใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการวางแผนและการตัดสินใจในระดับองค์กร แนวทางที่เสนอได้รวมถึงการพัฒนาทักษะการวิเคราะห์เชิงระบบ การประยุกต์เทคโนโลยีใหม่ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการใช้ข้อมูลเชิงลึกอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นความสามารถขององค์กรในบริบทนี้ คือ การสร้างศักยภาพในด้านข้อมูลและการวิเคราะห์ รวมถึงการประยุกต์ใช้ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) และการสร้างความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถาบัน บทบาทของการวิจัยเชิงสถาบัน มีความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ การประเมินประสิทธิภาพ และการขับเคลื่อนการพัฒนาภายใน โดยเฉพาะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เช่น ระบบ High-Performance Work System (HPWS) ที่มุ่งพัฒนา "ความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส" ให้กับบุคลากรอย่างรอบด้าน กรอบสมรรถนะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างพนักงานที่มีทักษะสูง ปรับตัวไว และมีแรงจูงใจที่ดี ซึ่งเป็นรากฐานของความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว (Dimple, 2024)

การพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะตามแนวคิดของ Byham and Moyer (2005) และ Hodge et al., (2016) มุ่งเน้นกระบวนการที่เป็นระบบและมีความต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน เพื่อระบุสมรรถนะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในแต่ละบทบาท จากนั้นจึงพัฒนารายการสมรรถนะผ่านวิธีการที่หลากหลาย เช่น การศึกษาวรรณกรรม กลุ่มสนทนา การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ และการใช้ฐานข้อมูลสมรรถนะในอุตสาหกรรม ต่อมาจะมีการตรวจสอบและรับรองความถูกต้องของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร และการทดลองใช้จริงในองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าสมรรถนะที่กำหนดสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขณะเดียวกัน แนวทางของ Hodge et al., (2016) เสริมให้เห็นถึงความสำคัญของการออกแบบรูปแบบสมรรถนะที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร โดยคำนึงถึงทั้งสมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะเชิงเทคนิค และสมรรถนะเฉพาะด้าน รวมถึงการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อสร้างต้นแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์จริง ขั้นตอนสุดท้าย คือ การนำแบบจำลองไปใช้จริงในองค์กร พร้อมทั้งปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามข้อเสนอแนะและผลการประเมิน เพื่อให้รูปแบบสมรรถนะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

การพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะในบริบทอุดมศึกษาสะท้อนถึงความจำเป็นในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อนในศตวรรษที่ 21 โดยการนำกรอบ People Capability Maturity Model (People CMM) มาประยุกต์ใช้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของกระบวนการที่เป็นระบบและมีความต่อเนื่องในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์เชิงลึกชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะไม่ควรมองเพียงแค่ทักษะส่วนบุคคลเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงการเสริมสร้างความสามารถขององค์กรในการ

จัดการข้อมูลและการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ผ่านการวิจัยเชิงสถาบัน (Institutional Research) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีข้อมูลรองรับ นอกจากนี้ การบูรณาการกรอบ High-Performance Work System (HPWS) เพื่อพัฒนาความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาสของบุคลากร ยังสะท้อนถึงความสัมพันธ์เชิงระบบระหว่างปัจจัยบุคคลและองค์การที่ส่งผลต่อความคล่องตัวและความยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้น การพัฒนารูปแบบสมรรถนะจึงควรเป็นกระบวนการที่ผสมผสานทั้งมิติส่วนบุคคลและองค์การอย่างสมดุล เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและรองรับความท้าทายในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

การประยุกต์รูปแบบสมรรถนะองค์การ

การประยุกต์ใช้รูปแบบสมรรถนะองค์การในบริบทของการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และการขับเคลื่อนองค์กรในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรด้านการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับความท้าทายทั้งในระดับชาติและนานาชาติ การพัฒนาศักยภาพภายในองค์กรจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้ “รูปแบบสมรรถนะองค์การ” ซึ่งเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร

การประยุกต์ใช้รูปแบบสมรรถนะในระดับอุดมศึกษามีบทบาทสำคัญในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ และการเรียนการสอน โดย Wang and Tian (2008) เสนอกรอบแนวคิดการวิเคราะห์สมรรถนะของมหาวิทยาลัยผ่านแนวคิด Value Chain Analysis แบ่งออกเป็น “เปลือกนอก” (Shell) และ “แกนกลาง” (Kernel) ซึ่งเปลือกนอกมุ่งเน้นที่ความสามารถเชิงเทคนิค เช่น ความสามารถด้านการวิจัยและนวัตกรรม ขณะที่แกนกลางเน้นที่วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถเชิงกลยุทธ์ และการบูรณาการทรัพยากรต่างๆ จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะทั้งในเชิง “Hard Skills” และ “Soft Skills” โดย Hard Skills เช่น การใช้เทคโนโลยีการศึกษา การจัดการหลักสูตร ส่วน Soft Skills ประกอบด้วยภาวะผู้นำ ความคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม (กษิตติศ เทพวัลย์ และคณะ, 2567) การมีรูปแบบสมรรถนะที่บูรณาการทั้งสองมิติจึงเป็นกุญแจสำคัญต่อการพัฒนาสถาบันการศึกษาให้ก้าวทันโลกการศึกษาในศตวรรษที่ 21

การดำเนินการพัฒนารูปแบบสมรรถนะองค์การควรเชื่อมโยงกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนานวัตกรรม และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การนำแนวคิด Bottom-Up Modeling Approach (Marques et al., 2010) ที่มุ่งเน้นการปรับรูปแบบตามกิจกรรมจริงในองค์กรเพื่อสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมและบุคลากร ผ่านกระบวนการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรและนำมาวิเคราะห์ร่วมกับความต้องการของแต่ละกิจกรรมเพื่อปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงโดยอาศัย 3 องค์ประกอบหลัก คือ การกระทำ (Actions) แสดงให้เห็นว่า

กิจกรรมแต่ละอย่างต้องการสมรรถนะอะไรบ้าง ทรัพยากร (Resources) ระบุทรัพยากรที่ต้องใช้ร่วมกับสมรรถนะเพื่อให้กิจกรรมสำเร็จ และเป้าหมาย (Goals) กำหนดแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แนวทางนี้ช่วยเชื่อมโยงสมรรถนะของบุคลากรเข้ากับกิจกรรมขององค์กร ในบริบทของมหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและบรรลุเป้าหมายเพื่อสร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนและสังคมที่ต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการนำแนวคิดเชิงระบบมาใช้ การอำนวยความสะดวกในกระบวนการทำงานกลุ่มและการพัฒนาสมรรถนะในแต่ละด้านเพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจที่ครอบคลุม

การพัฒนารูปแบบสมรรถนะหลักขององค์กร โดยอ้างอิงจากรูปแบบของ American Society for Training and Development (ASTD) Workplace Learning and Performance (WLP) (Salleh, 2015) ได้เน้นการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะในที่ทำงาน ประกอบด้วย 4 แนวทาง คือ 1) ระบุสมรรถนะที่สำคัญผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อรองสมรรถนะที่เกี่ยวข้องโดยตรง 2) สร้างโครงสร้างกลุ่มสมรรถนะ แบ่งออกเป็น สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการคิด และสมรรถนะด้านการประยุกต์ใช้ 3) เชื่อมโยงกับการพัฒนาองค์กร โดยพิจารณาถึงความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพขององค์กร และ 4) นำไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถปรับตัวได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

Byham and Moyer (2005) และ Hay Group (2009) เสนอการประยุกต์ใช้รูปแบบสมรรถนะองค์กรมีประโยชน์ในหลายด้าน เช่น ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือก ฝึกอบรม ประเมินผล และวางแผนการบริหารจัดการตำแหน่ง สำหรับ Hadiyanto (2010) กล่าวถึง

ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้ สนับสนุนการออกแบบเนื้อหาวิชา การพัฒนาศักยภาพผู้เรียน และการวางแผนการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่วน Botha et al. (2016) และ Salleh (2015) มุ่งเน้นด้านการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผน การจัดลำดับความสำคัญ การตัดสินใจในระดับนโยบายและยุทธศาสตร์ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม การเรียนรู้ร่วมกัน และการยอมรับความหลากหลาย

รูปแบบสมรรถนะสามารถเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของงานและกลยุทธ์องค์กร การพัฒนารูปแบบสมรรถนะต้องอาศัยกระบวนการที่เป็นระบบ ตั้งแต่การศึกษารวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์บทบาทงาน การพัฒนาและทดสอบรูปแบบ ตลอดจนการนำไปใช้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพราะรูปแบบสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถสะท้อนทั้งทักษะของบุคคลและบริบทขององค์กร เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในเชิงปฏิบัติ และช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ในระยะยาว โดยเฉพาะในสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษาที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเทคโนโลยี ความคาดหวังของผู้เรียน และตลาดแรงงาน การประยุกต์ใช้รูปแบบสมรรถนะไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

เท่านั้น แต่ยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างคล่องตัว มีความยืดหยุ่น และสามารถสร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนและสังคมโดยรวมในระยะยาว

ในบริบทของไทยสำหรับการประยุกต์แนวคิดเหล่านี้สามารถนำมาใช้ในการกำหนดรูปแบบสมรรถนะของบุคลากรในระดับอุดมศึกษา โดยควรคำนึงถึงความหลากหลายของบริบทของแต่ละสถาบัน ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทิศทางของยุทธศาสตร์ชาติ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2561–2580) ที่มุ่งเน้นการสร้างความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม และนโยบายของกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้กำหนดนโยบายสำคัญที่มุ่งยกระดับสมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรวิจัย ให้มีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรม งานวิจัย และกำลังคนที่มีคุณภาพ ตอบสนองต่อความต้องการของประเทศ และการแข่งขันในระดับสากล (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2561) กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2565) กล่าวได้ว่ารูปแบบสมรรถนะในบริบทอุดมศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนารูปแบบสมรรถนะอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการ ไปจนถึงการประเมินผลและปรับปรุงรูปแบบอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพสูง สนับสนุนพันธกิจของสถาบัน และบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

บทสรุป

ในบริบทของอุดมศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวของมหาวิทยาลัยให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเทคโนโลยี การเรียนรู้ตลอดชีวิต ความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สมรรถนะมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวของมหาวิทยาลัยให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง ในด้านเทคโนโลยี การเรียนรู้ตลอดชีวิต และความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการพัฒนาหลักสูตร การบริหารบุคลากร และการประเมินผลอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะแนวโน้มของทักษะในอนาคตที่มุ่งเน้นทั้ง Hard Skills และ Soft Skills และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต

สมรรถนะองค์การเป็นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร โดยทำหน้าที่เป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายชุดของความรู้ ทักษะ ความสามารถ และลักษณะเฉพาะอื่นๆ ที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในองค์กร โดยสามารถจัดประเภทของสมรรถนะองค์การในบริบทอุดมศึกษาจำแนกออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ สมรรถนะพื้นฐาน เช่น ทักษะการสื่อสาร การคิดเชิงวิเคราะห์ และทักษะระหว่างบุคคล สมรรถนะเฉพาะทาง เช่น ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ การบริหารโครงการ สมรรถนะหลัก เช่น ความเป็นผู้นำ ความสามารถเชิงกลยุทธ์ และการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม รวมถึงการพัฒนา Hard Skills และ Soft Skills ควรดำเนินควบคู่กันเพื่อสร้างสมรรถนะที่สมดุลซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับนโยบายการศึกษายุคใหม่ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (กษิติศ เทพวัลย์ และคณะ, 2567 และ Bernthal et al., 2016)

องค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะองค์การเป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายความรู้ ทักษะ ความสามารถ และลักษณะเฉพาะตัวที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในตำแหน่งหนึ่งๆ (Byham and Moyer, 2005) รวมทั้งการใช้รูปแบบสมรรถนะองค์การในมหาวิทยาลัยช่วยให้สามารถ กำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ อย่างเป็นระบบ (Thongchua and U-On, 2025) นอกจากนี้ Hodge et al. (2016) ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนารูปแบบสมรรถนะที่เหมาะสมควรพิจารณาทั้งปัจจัยเชิงบุคคลและเชิงบริบท พร้อมทั้งสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ขององค์กร ขณะเดียวกันในบริบทของการศึกษาได้แบ่งโครงสร้างสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยออกเป็น 2 ส่วน คือ “เปลือกนอก” (Shell) ที่เน้นสมรรถนะที่วัดได้ เช่น การวิจัยและ นวัตกรรม และ “แก่น” (Kernel) ที่สะท้อนวัฒนธรรมองค์กรและความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Wang & Tian, 2008)

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในบริบทอุดมศึกษาต้องดำเนินการเป็นระบบ ตั้งแต่การวิเคราะห์ ความต้องการ ไปจนถึงการประเมินผลและปรับปรุงรูปแบบอย่างต่อเนื่อง ช่วยให่มหาวิทยาลัยสามารถสร้าง บุคลากรที่มีศักยภาพสูง สนับสนุนพันธกิจของสถาบัน และบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ สามารถสรุป กระบวนการพัฒนารูปแบบสมรรถนะในระดับอุดมศึกษา โดยมีขั้นตอน ดังนี้ 1) วิเคราะห์ความต้องการ โดยการศึกษาวรรณกรรม สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และวิเคราะห์งาน 2) พัฒนาด้านแบบสมรรถนะ โดยระบุ รายการสมรรถนะ คำจำกัดความ และตัวชี้วัดพฤติกรรม 3) ตรวจสอบและทดลองใช้ โดยใช้แบบสอบถาม สนทนากลุ่ม และทดลองใช้จริง และ 4) การประเมินผลและปรับปรุงต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับ สถานการณ์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย การประยุกต์ใช้รูปแบบสมรรถนะองค์การ ซึ่งเป็นเครื่องมือเชิงกล ยุทธ์ที่สามารถนำทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับพันธกิจ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การ พัฒนานวัตกรรม และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การนำแนวคิด Bottom-Up Modeling Approach หรือ รูปแบบของAmerican Society for Training and Development (ASTD) Workplace Learning and Performance (WLP) ต่างก็มีประโยชน์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดและพัฒนา ศักยภาพบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของงาน กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร

ในยุคดิจิทัลสถาบันอุดมศึกษากำลังเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วใน มิติต่างๆ เช่น เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และความคาดหวังของผู้เรียน ความสามารถขององค์กรในการ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อย่างคล่องตัวจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงอยู่และเติบโตอย่าง ยั่งยืน ท่ามกลางการแข่งขันระดับโลก ระบบบริหารจัดการแบบดั้งเดิมที่เน้นตำแหน่งงาน (Position-based HR) ไม่สามารถรองรับความยืดหยุ่นและความซับซ้อนขององค์กรยุคใหม่ได้อีกต่อไป ดังนั้น สมรรถนะ องค์กร จึงถูกพัฒนาและประยุกต์ใช้เพื่อทำหน้าที่เป็น "กลไกเชิงกลยุทธ์" ที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนด ทบทวน และเสริมสร้างศักยภาพภายในให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะใน สถาบันอุดมศึกษาที่มีพันธกิจหลากหลาย ทั้งด้านการเรียนการสอน วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุง

ศิลปวัฒนธรรม สมรรถนะองค์การจึงกลายเป็นหัวใจในการขับเคลื่อนองค์กรภายใต้การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์

องค์ความรู้ใหม่



ภาพประกอบที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2565). ยุทธศาสตร์และนโยบายของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. <https://www.mhesi.go.th>
- กษิติศ เทพวัลย์ และวรินทร์ บุญยั้ง. (2567). แบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริด สำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน, วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- จตุพร งามสงวน. (2561). รูปแบบการพัฒนางานองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, *วารสารมหาจุฬาราชวิทยาลัย*, 5(1), 101-115.
- จอมภัก จันทะคัต. (2561). ปัจจัยสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา, *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย*, 7(1), 162-177.
- สิริวดี ชูเชิด. (2565). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ, *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์*, 12(1), 223-238.
- สุริยะ ทวีบุญญาวัตร และ ประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2559). รูปแบบองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 9(1), 795-814.

- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580)*
สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
https://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bernthal, P., Colterayhn, K., Davis, P., Naughton, J., Rothwell, W., & Wellins, R. (2004). ASTD Competency Study: Mapping the Future. American Society for Training and Development.
- Botha J & Muller N (eds) 2016. *Institutional Research in South African Higher Education*. SUN PRESS.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Byham, W. C., & Moyer, R. P. (2005). *Using competencies to build a successful organization*. DDI Press.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262.
- Cochran, G. R. (2009). *Ohio State University Extension Competency Study: Developing a Competency Model for a 21st Century Extension Organization*. Doctoral dissertation Ohio State University.
- Curtis, B., Hefley, W. E., Miller, S., & Konrad, M. (2016). Developing organizational competence. *Computer Org*, 30(3), 122-124.
- Drucker, P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. Harper Business. *EDUCARE: International Journal for Educational Studies*, 3(1), 11-22.
- Dimple, Tripathi, M. (2024). Bridging the Gap Between High-Performance Work System and Organizational Performance: Role of Organizational Agility, Transformational Leadership, and Human Resource Flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 25(2), 369–393.
- Hadiyanto, H. (2010). The development of core competencies at higher education: A suggestion model for universities in Indonesia. *EDUCARE: International Journal for Educational Studies*, 3(1), 11-22.

- Hammouch, H., Hein, A. M., & Condat, H. (2021). A conceptual model for organizational competences. *Proceedings of the Design Society*, 1, 41–50.
- Harrison, T. (2018). *From the Desk of the Canadian Athletic Director: Perceptions of Core Competencies in Ontario University Athletics (OUA)*. Master of Arts in Applied Health Sciences (Sport Management) Faculty of Applied Health Sciences, Brock University.
- Haygroup. (2009). *Core Competencies Project: Competency Dictionary*. A Collaborative Initiative Between the Provincial Network on Developmental Services and the Ministry of Community and Social Services. <https://www.kornferry.com/about-us/our-story/hay-group>
- Hodge, S., Smith, E., & Barratt-Pugh, L. (2016). Towards a model of learning and development practice. *International Journal of HRD Practice Policy and Research*, 1(2), 7-25.
- Kumpirarusk, P. (2012). *An analysis of knowledge management, competency and organizational characteristics affecting organizational performance of Thai universities: perspective of university administrators*. Doctoral dissertation School of Public Administration National Institute of Development Administration.
- Marques, J., Zacarias, M., Tribolet, J. (2010). A Bottom-Up Competency Modeling Approach, *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*. 4(9). 50-64.
- Monica, M., Smith, J., & Lee, K. (2024). Core competencies and strategic advantage: Integrating capabilities for organizational success. *Journal of Strategic Management*, 45(2), 123–138.
- Prajogo, D., & McDermott, C. M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance, *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 712–735.
- Salleh, K. M., Sulaiman, N. L., & Gloeckner, G. W. (2015). The development of competency model perceived by Malaysian human resource practitioners' perspectives. *Asian Social Science*, 11(10), 175.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

- Thongchua, A., & U-On, V., (2025). Modeling the Relationship between Organizational Competency, Entrepreneurship, Human Resource Management, Technology Management, and Organizational Performance. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 5(1), 665–684.
- Wang, S. B., & Tian, Y. Z. (2008). *Research on core capacity of higher education institutions based on value creation*. In 2008 International Conference on Management Science and Engineering 15th Annual Conference Proceedings (pp. 1826-1833).