

บทที่ 5

บทสรุป

การศึกษาค้นคว้าเรื่อง การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองโดยใช้สมรรถนะหลักเป็นฐานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังและระดับสมรรถนะหลักที่ปฏิบัติได้จริงของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยนเรศวร และเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองโดยใช้สมรรถนะหลักเป็นฐานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยมีขอบเขตการศึกษา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองโดยใช้สมรรถนะหลักเป็นฐานใน 8 ด้าน คือ (1) ความตระหนักในผู้รับบริการและการแข่งขัน (2) การวิจัยและพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ (3) การสร้างเครือข่ายและภาคี (4) การใส่ใจในผลลัพธ์ (5) การมุ่งเน้นคุณภาพ (6) การเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (7) จิตสำนึกและความผูกพันต่อองค์กร และ (8) จิตสำนึกธรรมาภิบาล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าคือ บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ ข้าราชการ จำนวน 9 คน พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 105 คน พนักงานราชการ จำนวน 32 คน และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 131 คน รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 277 คน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามข้อมูลแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ตอบในสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบัน ส่วนที่ 2 ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ผู้ตอบปรารถนาจะให้ เป็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ผู้ศึกษาแบ่งการนำเสนอสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็น 2 ด้าน ดังนี้คือ

1. ระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังและระดับสมรรถนะหลักที่ปฏิบัติได้จริงของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยนเรศวร สรุปได้ดังนี้

1.1 ระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยภาพรวมพบว่าสมรรถนะที่คาดหวังสูงสุด ได้แก่ จิตสำนึกธรรมาภิบาล

การใส่ใจในผลลัพธ์ การมุ่งเน้นคุณภาพ และการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและรายข้อ พบว่า

1.1.1 ความตระหนักในผู้รับบริการและการแข่งขัน 3 อันดับแรก ได้แก่ เรื่อง การประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการ (นิสิต อาจารย์ บุคคลภายในและภายนอก) ได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว การให้ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจน แก่ผู้รับบริการ (นิสิต อาจารย์ บุคคลภายในและภายนอก) การดูแลให้ผู้รับบริการ (นิสิต อาจารย์ บุคคลภายใน และภายนอก) ได้รับความพึงพอใจ และการนำข้อขัดข้องที่เกิดจากการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการที่ดียิ่งขึ้น ตามลำดับ

1.1.2 การวิจัยและพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ 3 อันดับแรก ได้แก่ เรื่อง การออกแบบเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ การใช้สถิติเพื่อการวิเคราะห์และวิจัยข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ การนำผลการวิจัยไปเผยแพร่ให้ผู้อื่นรับรู้อีกได้ และการค้นคว้าและศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาในการทำวิจัยได้ ตามลำดับ

1.1.3 การสร้างเครือข่ายและภาคี 3 อันดับแรก ได้แก่ เรื่อง การแสดงความมีน้ำใจในเหตุวิกฤติเพื่อช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน โดยไม่ต้องร้องขอ การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มงาน และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานได้ และการกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ การประมวลความคิดเห็นต่างๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในกลุ่มงานได้ และการส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในกลุ่มงานโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว ตามลำดับ

1.1.4 การใส่ใจในผลลัพธ์ 3 อันดับแรก ได้แก่ เรื่อง ความพยายามปฏิบัติงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา ความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง และ ความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจจับ ความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ ตามลำดับ

1.1.5 การมุ่งเน้นคุณภาพ 3 อันดับแรก ได้แก่ เรื่อง ความตระหนักถึงคุณภาพในการทำงานทุกขั้นตอนเพื่อสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และตอบสนองต่อนโยบายคุณภาพของหน่วยงาน การอธิบายลักษณะคุณภาพของงานที่ตนรับผิดชอบได้ และการให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะทางด้านคุณภาพการให้บริการกับผู้ร่วมงานได้ ตามลำดับ

1.1.6 การเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 3 อันดับแรก ได้แก่ เรื่อง การศึกษาค้นคว้า และสนใจองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง และการนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ และ ความสามารถในการประยุกต์ใช้และผสมผสานความรู้จาก

ศาสตร์หลากหลายสาขาต่างๆ เข้าด้วยกัน (สหวิทยาการ) เพื่อพัฒนาความสามารถของตนตามลำดับ

1.1.7 จิตสำนึกและความผูกพันต่อองค์กร 3 อันดับแรก ได้แก่ เรื่อง การยินดีที่จะทำงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรของสถาบันอุดมศึกษาแห่งนี้ได้เป็นอย่างดี และความหวังใฝ่อย่างจริงจังในความเป็นไปและความอยู่รอดขององค์กร ตามลำดับ

1.1.8 จิตสำนึกธรรมาภิบาล 3 อันดับแรก ได้แก่ เรื่อง กำหนดนโยบายการบริหารงานยึดหลักความเสมอภาค ความสามารถ ความมั่นคง การพัฒนา ความเหมาะสม ประสิทธิภาพ การสร้างขวัญและกำลังใจ ส่งเสริมการบริหารงานแบบกัลยาณมิตรร่วมวิชาชีพ ส่งเสริมบรรยากาศประชาธิปไตย การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ และ เสนอความดีความชอบด้วยความยุติธรรม ตามหลักคุณธรรม ตามลำดับ

1.2 ระดับสมรรถนะหลักที่ปฏิบัติได้จริงของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยนครสวรรค์ ได้แก่ จิตสำนึกธรรมาภิบาล จิตสำนึกและความผูกพันต่อองค์กร และการใส่ใจในผลลัพธ์ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและรายชื่อ พบว่า

1.2.1 ความตระหนักในผู้รับบริการและการแข่งขัน 3 อันดับแรก ได้แก่ เรื่อง การดูแลให้ผู้รับบริการ (นิสิต อาจารย์ บุคคลภายใน และภายนอก) ได้รับความพึงพอใจ การประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการ (นิสิต อาจารย์ บุคคลภายในและภายนอก) ได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว และการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการเพื่อตอบสนองของความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ (นิสิต อาจารย์ บุคคลภายใน และภายนอก) ตามลำดับ

1.2.2 การวิจัยและพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ 3 อันดับแรก ได้แก่ เรื่อง การค้นคว้าและศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาในการทำวิจัยได้ การออกแบบเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ความสามารถในการกำหนดขอบเขตงานวิจัยเพื่อพัฒนางานได้อย่างชัดเจนได้ และการใช้สถิติเพื่อการวิเคราะห์และวิจัยข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ ตามลำดับ

1.2.3 การสร้างเครือข่ายและภาคี 3 อันดับแรก ได้แก่ เรื่อง การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มงาน และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานได้ และการแสดงความมีน้ำใจในเหตุวิกฤติเพื่อช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน โดยไม่ต้องร้องขอ การส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในกลุ่มงานโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว และการกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ ตามลำดับ

ผู้รับบริการ การนำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการ (นิสิต อาจารย์ บุคคลภายใน และภายนอก) จะได้รับประโยชน์สูงสุด และการให้ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจน แก่ผู้รับบริการ (นิสิต อาจารย์ บุคคลภายในและภายนอก) และการนำข้อขัดข้องที่เกิดจากการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการที่ดียิ่งขึ้น ตามลำดับ

2.2 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองโดยใช้สมรรถนะหลักเป็นฐานด้านการวิจัยและพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ 3 อันดับแรก ได้แก่เรื่อง การนำผลการวิจัยไปเผยแพร่ให้ผู้อื่นรับรู้อได้ การแนะนำแนวทางและวิธีการทำวิจัยให้แก่บุคลากรในหน่วยงานของตนได้ และความสามารถในการกำหนดแนวทางการทำวิจัยที่เหมาะสมได้ ตามลำดับ

2.3 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองโดยใช้สมรรถนะหลักเป็นฐานด้านการสร้างเครือข่ายและภาคี 3 อันดับแรก ได้แก่เรื่อง การรายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่มงาน หรือข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเป็นตัวแทนที่ดีของหน่วยงานในการเข้าร่วมกิจกรรมหรืองานต่างๆ ที่องค์กรภายนอกจัดขึ้น และการประมวลความคิดเห็นต่างๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในกลุ่มงานได้ ตามลำดับ

2.4 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองโดยใช้สมรรถนะหลักเป็นฐานด้านการใส่ใจในผลลัพธ์ 3 อันดับแรก ได้แก่เรื่อง ความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ และการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด และการตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด การทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ และการแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียหรือด้อยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

2.5 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองโดยใช้สมรรถนะหลักเป็นฐานด้านการมุ่งเน้นคุณภาพ 3 อันดับแรก ได้แก่เรื่อง การให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะทางด้านคุณภาพการให้บริการกับผู้ร่วมงานได้ การอธิบายลักษณะคุณภาพของงานที่ตนรับผิดชอบได้ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลมาพัฒนาคุณภาพในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

2.6 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองโดยใช้สมรรถนะหลักเป็นฐานด้านการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 3 อันดับแรก ได้แก่เรื่อง ความสามารถในการประยุกต์ใช้และผสมผสานความรู้จากศาสตร์หลากหลายสาขาต่างๆ เข้าด้วยกัน (สหวิทยาการ) เพื่อพัฒนา

ความสามารถของตน และ ความสามารถในการนำเอาศาสตร์สาขาวิชาต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกันมาผสมผสานเข้าด้วยกัน เพื่อประโยชน์ในการสร้างวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานในอนาคต การนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ และ การศึกษาค้นคว้า และสนใจองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน ตามลำดับ

2.7 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองโดยใช้สมรรถนะหลักเป็นฐาน ด้านจิตสำนึกและความผูกพันต่อองค์กร 3 อันดับแรก ได้แก่เรื่อง การโน้มน้าวเพื่อนๆ ให้ทำงานอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร การยินดีที่จะใช้เวลาส่วนตัวทำงานให้องค์กรแม้ว่าจะไม่ได้รับผลตอบแทน และ ความหวังโยอย่างจริงจังในความเป็นไปและความอยู่รอดขององค์กร และ ความรู้สึกไม่พอใจเมื่อมีผู้อื่นพูดถึงองค์กรของท่านในทางเสื่อมเสีย ตามลำดับ

2.8 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองโดยใช้สมรรถนะหลักเป็นฐาน ด้านจิตสำนึกธรรมาภิบาล 3 อันดับแรก ได้แก่เรื่อง ความกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความถูกต้อง เป็นธรรมแม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ การรักษา คำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้ และ การแสดงให้เห็นปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และ วินัย ตามลำดับ

อภิปรายผลการศึกษาค้นคว้า

1. ระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังและระดับสมรรถนะหลักที่ปฏิบัติได้จริงของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยนเรศวร อภิปรายผลการศึกษาค้นคว้า ได้ดังนี้

1.1 ระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยภาพรวมพบว่า ระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวัง ด้านจิตสำนึกธรรมาภิบาล มีความคาดหวังสูงสุด โดยเรื่องที่คาดหวังมากที่สุดคือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัย ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยนเรศวรมีคณะกรรมการกำกับดูแลการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของบุคลากร และผู้กำกับดูแลการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน และจัดทำคู่มือการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวรขึ้น เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวรได้ประพฤติปฏิบัติดี เป็นผู้ทรงไว้ซึ่งคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล รวมทั้งรักษาไว้ซึ่งศักดิ์ศรีและส่งเสริมชื่อเสียง เกียรติคุณ เกียรติฐานะของมหาวิทยาลัยนเรศวร และบทบาทหน้าที่ตลอดจนวิชาชีพของตนเองด้วย อีกทั้ง "ธรรมาภิบาล" เป็นองค์ประกอบสำคัญของ

ทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน เนื่องจากธรรมาภิบาลให้ความสำคัญเรื่องกระบวนการตัดสินใจทางการบริหาร ดังนั้น จึงเกี่ยวข้องกับปฏิบัติจำนวนมากและเกี่ยวข้องกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งหน่วยงานภาครัฐภาคเอกชน องค์การท้องถิ่น องค์การประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางที่ทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มุ่งขับเคลื่อนให้ส่วนราชการตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานตามหลัก "ธรรมาภิบาล" และเกิดผลในทางปฏิบัติมาโดยตลอด โดยความพยายามในการขับเคลื่อนวาระแห่งชาติด้านจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ อาทิ ประเด็นการสร้างผู้นำและองค์การต้นแบบ ได้มีการจัดโครงการพัฒนาผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ คุณธรรมและจริยธรรมในภาครัฐ โครงการ "นวัตกรรมทางด้านคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาล เพื่อทำความดีถวายพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในปีแห่งมหามงคล เฉลิมพระชนมพรรษา 80 พรรษา" โครงการพัฒนาข้าราชการทุกระดับตามหลักสูตร เรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาท และตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550) และสอดคล้องกับการวิจัยของสมนึก ลิ้มอารีย์ (2552) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และในสถานศึกษาที่มีต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 มีความคิดเห็นต่อด้านมีจริยธรรมอยู่ในระดับสูงสุด

ระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยนเรศวร ลำดับรองลงมา คือ **ด้านการใส่ใจในผลลัพธ์** โดยเรื่องที่คาดหวังมากที่สุดคือ ความพยายามปฏิบัติงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา ซึ่งเป็นไปตามที่มหาวิทยาลัยนเรศวรได้กำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรไว้ว่า ต้องมีความตั้งใจแน่วแน่ในการปฏิบัติงานและดำเนินการที่รับผิดชอบให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการส่งมอบงานที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนดตรงต่อเวลา พร้อมทั้งสามารถวิเคราะห์แก้ไขปัญหาอุปสรรค รวมทั้งกำหนดพัฒนากลยุทธ์หรือนโยบายที่มุ่งเน้นการพัฒนาผลผลิตและผลลัพธ์อย่างสม่ำเสมอ ระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยนเรศวร ในลำดับรองลงมาอีกด้านหนึ่ง คือ **ด้านการมุ่งเน้นคุณภาพ** โดยเรื่องที่คาดหวังมากที่สุดคือ ความตระหนักถึงคุณภาพในการทำงานทุกขั้นตอนเพื่อสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และตอบสนองต่อนโยบายคุณภาพของหน่วยงาน ซึ่งเป็นไปตามที่มหาวิทยาลัยนเรศวรได้กำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรไว้ว่า ต้องมีความตระหนักและใส่ใจถึงคุณภาพของกระบวนการดำเนินงาน และผลงานที่ต้องส่งมอบ

ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งความพยายามในการวิเคราะห์ และปรับปรุงคุณภาพให้เป็นไปตามเกณฑ์อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนากลยุทธ์หรือนโยบายที่มุ่งเน้นการสร้างคุณภาพให้เหนือกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับการวิจัยของ พิเศษ บัณฑิตน์ (2550) ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ในด้านวิธีการฝึกอบรม การพัฒนา การศึกษาและเทคนิคที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ และสำรวจความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือเกินมาตรฐาน เป็นอันดับหนึ่ง

ระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยนเรศวร ในลำดับที่ 3 คือ **ด้านการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง** โดยเรื่องที่คาดหวังมากที่สุดคือ การศึกษาค้นคว้า และสนใจองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน ซึ่งเป็นไปตามที่มหาวิทยาลัยนเรศวรได้กำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรไว้ว่า ต้องมีความตั้งใจมุ่งมั่นในการเรียนรู้ และตั้งใจในการพัฒนาความสามารถทั้งในสายงานและนอกสายงาน เพื่อนำความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เพิ่มพูนขึ้น มาใช้ในการให้คำแนะนำหรือปรึกษาแก่ผู้ร่วมงาน รวมทั้งวิเคราะห์ คิดออกแบบ และปรับปรุงการดำเนินงาน และการให้บริการที่รับผิดชอบรวมทั้งหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับการวิจัยของ ประภัสสร มีน้อย (2551) ได้ศึกษาการสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงจากกรอบคุณลักษณะของบุคลากรในสวนราชการ พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงมี 13 ด้าน โดยเรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ตอบจากมากไปน้อย คือ (1) คุณธรรมจริยธรรม (2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (3) การมุ่งเน้นการให้บริการ (4) การทำงานเป็นทีม (5) ความรับผิดชอบ (6) ความเป็นมืออาชีพ (7) ทักษะการใช้ความคิด (8) ทักษะในการสื่อสาร (9) การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (10) ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (11) การปรับตัวและความยืดหยุ่น (12) การดำเนินการเชิงรุกและการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (13) ภาวะผู้นำ

1.2 ระดับสมรรถนะหลักที่ปฏิบัติได้จริงของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยภาพรวมพบว่า ระดับสมรรถนะหลักที่ปฏิบัติได้จริง **ด้านจิตสำนึกธรรมาภิบาล** สามารถปฏิบัติได้จริงสูงสุด โดยเรื่องที่สามารถปฏิบัติได้จริงมากที่สุดคือ การยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ไม่เบียดเบียนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดชอบ เพราะมหาวิทยาลัยนเรศวรได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของบุคลากร

มหาวิทยาลัยนเรศวรขึ้น เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวรได้ประพฤติปฏิบัติ เป็นผู้ทรงไว้ซึ่งคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล รวมทั้งรักษาไว้ซึ่งศักดิ์ศรีและส่งเสริมชื่อเสียง เกียรติคุณ เกียรติฐานะของมหาวิทยาลัยนเรศวร และบทบาทหน้าที่ตลอดจนวิชาชีพของตนเองด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ประภัสสร มีน้อย (2551) ได้ศึกษาการสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จากกรอบคุณลักษณะของบุคลากรในส่วนราชการ พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงมี 13 ด้าน โดยเรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ตอบจากมากไปน้อย คือ (1) คุณธรรมจริยธรรม (2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (3) การมุ่งเน้นการให้บริการ (4) การทำงานเป็นทีม (5) ความรับผิดชอบ (6) ความเป็นมืออาชีพ (7) ทักษะการใช้ความคิด (8) ทักษะในการสื่อสาร (9) การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (10) ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (11) การปรับตัวและความยืดหยุ่น (12) การดำเนินการเชิงรุกและการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (13) ภาวะผู้นำ

ระดับสมรรถนะหลักที่ปฏิบัติได้จริงของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยนเรศวร ลำดับรองลงมา คือ **ด้านจิตสำนึกและความผูกพันต่อองค์กร** โดยเรื่องที่ปฏิบัติได้จริงมากที่สุดคือ การยินดีที่จะทำงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นองค์กรหนึ่งที่ทำให้ความสำคัญกับการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร โดยมีการสร้างแรงจูงใจ อาทิเช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สวัสดิการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานและศึกษาค้นคว้าข้อมูลข่าวสารต่างๆ การส่งเสริมด้านการศึกษาตอนอกรเวลาราชการ สวัสดิการเงินกู้ เป็นต้น รวมถึงกิจกรรมสร้างความผูกพันในองค์กร ซึ่งผลดังกล่าวทำให้บุคลากรและงานเอื้อประโยชน์ต่อกัน เมื่อบุคลากรได้รับการจูงใจในการทำงานให้บรรลุถึงความต้องการของตนแล้ว จึงก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิผลโดยรวมขององค์กร รวมถึงสามารถนำการจูงใจดังกล่าวมาสร้างความผูกพันในองค์กรด้วย และเป็นไปตามที่มหาวิทยาลัยนเรศวรได้กำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรไว้ว่า ต้องความเข้าใจและตระหนักถึงการปฏิบัติตนด้วยความภักดี และผูกพันกับองค์กรในฐานะเป็นสมาชิกและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตลอดจนสอนแนะ และจูงใจให้สมาชิกขององค์กร และผู้ที่เกี่ยวข้อง ปฏิบัติตนและปฏิบัติงานด้วยความภักดีและผูกพันกับองค์กร รวมทั้งกำหนดแนวทงนโยบาย หรือยุทธศาสตร์เพื่อสร้างจิตสำนึกของผู้ร่วมงานและ จูงใจสมาชิกให้มีความภักดีและผูกพันต่อองค์กรได้

ระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยนเรศวร ในลำดับที่ 3 คือ **ด้านการใส่ใจในผลลัพธ์** โดยเรื่องที่ปฏิบัติได้จริงมากที่สุดคือ ความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง เพราะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนนั้น มหาวิทยาลัยนเรศวรจะนำผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งอาจจะประเมินจากปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือตรงตามเวลาที่กำหนด หรือความประหยัด หรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร และอีกส่วนหนึ่งที่น่ามาประกอบการพิจารณาคือ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน โดยประเมินตามสมรรถนะที่มหาวิทยาลัยนเรศวรกำหนด จึงผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยนเรศวร และสอดคล้องกับการวิจัยของ พิเศษ บัณฑิตน์ (2550) ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ในด้านวิธีการฝึกอบรม การพัฒนาการศึกษาและเทคนิคที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ และสำรวจความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือเกินมาตรฐานเป็นอันดับหนึ่ง

2. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองโดยใช้สมรรถนะหลักเป็นฐานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยภาพรวมพบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองโดยใช้สมรรถนะหลักเป็นฐานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยนเรศวร สูงสุด คือ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองด้านการวิจัยและพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ โดยเรื่องที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ การนำผลการวิจัยไปเผยแพร่ให้ผู้อื่นรับรู้ได้ เพราะเป้าหมายในการบริหารเป้าหมายหนึ่งของมหาวิทยาลัยนเรศวรก็คือ เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย (Research based University) และบุคลากรสายสนับสนุนเป็นกลไกหนึ่งในการขับเคลื่อนภารกิจนี้ให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย แต่สภาพในปัจจุบัน บุคลากรสายสนับสนุนอาจจะยังขาดความรู้ความเข้าใจในการทำวิจัยหรืออาจจะขาดความมั่นใจในการนำเสนอผลงานวิจัย จึงอยากจะพัฒนาตนเองในเรื่องการทำวิจัยซึ่งเมื่อมีความรู้ความเข้าใจและความมั่นใจมากขึ้น ก็จะส่งผลต่อความสามารถในการนำผลการวิจัยไปเผยแพร่ให้ผู้อื่นรับรู้ได้ต่อไป

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองโดยใช้สมรรถนะหลักเป็นฐานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยนเรศวร ในลำดับรองลงมาคือ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองด้านความตระหนักในผู้รับบริการและการแข่งขัน โดยเรื่องที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ ความสามารถในการให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการหรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการ (นิสิต

อาจารย์ บุคคลภายในและภายนอก) ต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ เพราะมหาวิทยาลัยนเรศวรได้กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของมหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ.2552 – 2555 ไว้ว่า เนื่องจากผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม นวัตกรรม และเทคโนโลยีทั้งจากสถานการณ์ภายในประเทศ และภายนอกประเทศตามกระแสโลกาภิวัตน์ จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวรให้มีสมรรถนะในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยนเรศวรให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และมีความพร้อมในการให้ความร่วมมือและประสานการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามนโยบายและทิศทางที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองโดยใช้สมรรถนะหลักเป็นฐานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยนเรศวร ในลำดับที่ 3 คือ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเอง **ด้านการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง** โดยเรื่องที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ ความสามารถในการประยุกต์ใช้และผสมผสานความรู้จากศาสตร์หลากหลายสาขาต่างๆ เข้าด้วยกัน (สหวิทยาการ) เพื่อพัฒนาความสามารถของตน เพราะสถาบันอุดมศึกษาเป็นศูนย์กลางทางด้านวิชาการ เป็นชุมก้ำกลางทางปัญญาที่สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นการตอบสนองต่อทิศทางของการพัฒนาของประเทศ ดังนั้น บุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยจึงควรพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถทางวิชาการ ตลอดจนเสาะแสวงหาข้อมูลข่าวสารอันเป็นองค์ความรู้ใหม่ด้วย ดังที่ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) กล่าวไว้ในอนาคตการที่สังคมเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ คนแสวงหาความรู้มากขึ้น การศึกษาเรียนรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับคนทุกคน การทำให้คนมีความรู้รอบด้านจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาสังคมไทยไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ นั่น คนในอนาคตจึงควรมีความรอบรู้ รู้กว้างในเชิงสหวิทยาการ เพื่อจะสามารถประยุกต์ใช้และบูรณาการความรู้จากศาสตร์สาขาต่างๆ เพื่อสร้างและพัฒนาให้เกิดผลผลิต ตลอดจนการใช้ความรู้ในเชิงสหวิทยาการแก้ปัญหาด้านต่างๆ ในสังคมอีกด้วย โดยสรุป คนในอนาคตนั้นจะต้องเป็นผู้ที่รู้รอบด้านเชิงสหวิทยาการในเรื่องต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต ทั้งการรู้จักสังคม ชุมชนท้องถิ่น รู้จักโลก ตลอดจนผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ฯลฯ ลักษณะของประชากรที่เป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะ (Mature) จนถึงขั้นที่เรียกได้ว่าเป็นผู้ที่มีความเจริญหรือมีคุณภาพดี จึงควรมีความรู้หลากหลายด้าน คือ ด้านสังคมวิทยา วัฒนธรรม จิตวิทยา มนุษยสัมพันธ์ และจริยศาสตร์ นอกเหนือไปจากความรู้ และทักษะอื่นๆ

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองโดยใช้สมรรถนะหลักเป็นฐานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยนเรศวร **ด้านจิตสำนึกธรรมาภิบาล** นั้น พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองน้อยที่สุด เพราะมหาวิทยาลัยนเรศวรมีเป้าประสงค์ในการเป็นองค์การที่มีการบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง โดยมีสภามหาวิทยาลัยการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการแบบระบบธรรมาภิบาล (โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีส่วนร่วมรับผิดชอบ คำนึงถึง มีความเสมอภาค) สร้างแผนกลยุทธ์แนวปฏิบัติตามระบบบริหารจัดการองค์การแบบธรรมาภิบาล สนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายและกลยุทธ์ และติดตามประเมินการบริหารจัดการ ซึ่งกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และกรรมการประจำคณะ มีบทบาทในการจัดระบบบริหารจัดการให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ และแนวปฏิบัติของมหาวิทยาลัย ติดตามตรวจสอบการบริหารจัดการและนำผลการประเมินมาปรับปรุง และพัฒนาปลูกฝังและสร้างความตระหนักในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล บุคลากรในมหาวิทยาลัยนเรศวรจึงตระหนักได้ถึงระบบในการทำงานตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นไปตามแนวทางที่ทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มุ่งหวังที่จะขับเคลื่อนให้ส่วนราชการตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานตามหลัก "ธรรมาภิบาล" และเกิดผลในทางปฏิบัติมาโดยตลอด แต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยนเรศวรจะมีสำนึกที่ดีในการทำงานในองค์การแล้วก็ตาม มหาวิทยาลัยนเรศวรยังคงควรดำรงซึ่งบทบาทในการวางรากฐาน และรักษากฎระเบียบต่างๆ ตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยระบบการบริบาลที่มีประสิทธิภาพ และนโยบายที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งจุดมุ่งหมายในการสร้างธรรมาภิบาลนั้นจะต้องพยายามปฏิรูปการบริหารให้ถูกต้องตามหลักเหตุผล และหน้าที่ มีระบบความรับผิดชอบต่อการเงินที่มีประสิทธิภาพมาใช้ และให้มีความโปร่งในการปฏิบัติงาน ยกกระดับความชำนาญของการบริหารให้มีความทันสมัย เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาค้นคว้า ผู้ค้นคว้ามี่ข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษาค้นคว้านี้ได้ค้นพบความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองโดยใช้สมรรถนะหลักเป็นฐานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้ศึกษาค้นคว้ามี่ข้อเสนอแนะในการพัฒนาตนเองที่สำคัญ ดังนี้

1) ด้านการวิจัยและพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ ผู้ศึกษาค้นคว้ามีข้อเสนอแนะใน 2 ระดับ ได้แก่ (1) ในระดับองค์การ ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานด้านการส่งเสริมกิจกรรม "งานประจำสู่งานวิจัย" (Routine to Research : R2R) โดยเริ่มต้นจากการวางแผนและการทบทวนความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวิจัย โดยเชิญอาจารย์ผู้ที่มีประสบการณ์และความชำนาญในการวิจัย มาให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย การเขียนโครงการวิจัย โครงร่างการวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการค้นคว้าปัญหาจากการทำงาน จากนั้นมีการดำเนินการสร้างแนวทางการพัฒนางาน ประจำของทุกหน่วยงาน โดยจัดทำคู่มือการวิจัยเบื้องต้น และแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาการวิจัย เพื่อพัฒนาระบบข้อมูลเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของบุคลากร มีห้องเพื่อการสืบค้นข้อมูลไม่ว่าจะเป็นอินเทอร์เน็ต หนังสือ วารสาร และเอกสารประกอบการเรียนรู้ต่างๆ รวมถึงการจัดบรรยายภาคในที่ทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และมีการติดตามผลการดำเนินงาน โดยการประชุมคณะกรรมการฯ เป็นระยะๆ อย่างจริงจัง และมีการจัดเวทีนำเสนอผลงาน เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานและก่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ โดยเชิญผู้วิพากษ์จากหน่วยงานภายนอกมาให้ข้อเสนอแนะ สิ่งที่สำคัญในกิจกรรมนี้ก็คือ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ บุคลากรมีใจและมีภาวะผู้นำ และมีคณะกรรมการผู้ช่วยย่อยความรู้ ให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ การทำให้เกิดวัฒนธรรมขององค์การในเรื่องการสร้างความรู้ อาจเริ่มจากบุคลากรกลุ่มเล็กๆ ต้องทำให้ง่าย และเกิดความเป็นมิตร เปิดช่องทางการสนับสนุนที่เป็นช่องที่บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย กิจกรรมนี้จะทำให้การสร้างหรือการผลิตความรู้เกิดขึ้นได้ในทุกหนทุกแห่ง ทำให้ทุกที่เป็นองค์การที่เรียนรู้ได้โดยใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือแห่งการเรียนรู้ และ (2) ในระดับบุคคลนั้น ควรเริ่มจากการเปลี่ยนวิธีคิด ไม่คิดว่างานประจำเป็นงานที่จำต้องทำ แต่เป็นงานที่เราสามารถสร้างสรรค์พัฒนาให้ดีขึ้นได้ จากนั้นพิจารณางานที่ตนเองรับผิดชอบว่ามีช่องทางที่จะศึกษาและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นได้อย่างไร ถ้ายังไม่รู้จะเริ่มอย่างไรก่อน อาจจะไปปรึกษาผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำวิจัยหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการพัฒนางานให้ดีขึ้น หลังจากนั้นประมวลสิ่งที่ได้จากการฟัง คิด ถาม และเขียนออกมาว่า จะทำอะไร และทำอย่างไร โดยเริ่มจากการทบทวนว่ามีข้อผิดพลาดอะไรที่เกิดขึ้นบ้างในงานประจำ หากจะทำให้ดีกว่าเดิมและไม่เกิดปัญหาเดิมขึ้นอีก จะต้องศึกษาเพื่อค้นหาวิธีทางแก้ปัญหาได้อย่างไร

2) ด้านความตระหนักในผู้รับบริการและการแข่งขัน ผู้ศึกษาค้นคว้ามีข้อเสนอแนะด้วยการนำกระบวนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management) มาประยุกต์ใช้ให้เป็นรูปธรรม โดยอาศัยเทคโนโลยีที่เหมาะสม ยึดหลักประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีขั้นตอนที่โปร่งใส ชัดเจน เป็นธรรม รวดเร็ว และไม่สร้างความสับสนแก่ผู้รับบริการ และที่สำคัญ

สร้างความพึงพอใจ และความประทับใจแก่ผู้รับบริการ โดยมีแนวทางดังนี้คือ (1) การปรับปรุงเฉพาะหน้า เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนางานบริการ อาทิเช่น การปรับเปลี่ยนทัศนียภาพบริเวณจุดให้บริการ หรือบรรยากาศในการให้บริการ การลดขั้นตอน ลดรอบเวลาในการปฏิบัติงาน สร้างมาตรฐานในการให้บริการ รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนทัศนคติของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารไปจนถึงผู้ปฏิบัติงาน (2) การปรับปรุงเชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อก่อให้เกิดความยั่งยืน คือการสร้างระบบการจัดการในด้านต่างๆ ที่จำเป็น ไม่ว่าจะเป็นพื้นฐานข้อมูลผู้รับบริการ การสร้างช่องทางในการติดต่อสอบถาม หรือขอรับบริการที่หลากหลาย เข้าถึงได้ง่าย และที่สำคัญสะดวกแก่ผู้รับบริการ รวมไปถึงการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการบริการให้สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และ (3) การรักษามาตรฐาน สร้างความสัมพันธ์ ปรับปรุงต่อเนื่อง โดยมีระบบการวัดความพึงพอใจผู้รับบริการภายนอกและภายใน อย่างเป็นระบบ และดำเนินการเป็นประจำสม่ำเสมอ และใช้ข้อมูลเหล่านี้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการให้บริการให้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้รับบริการมากขึ้น นอกจากนี้ ยังควรวางระบบการบันทึกข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์สังเคราะห์เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปปรับปรุงกระบวนการให้บริการ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน แล้วจัดทำเป็นมาตรฐานการให้บริการเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำๆ ซึ่งข้อมูลข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการนี้ยังเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานด้วย และในอีกด้านหนึ่งคือ ความพึงพอใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน โดยองค์การควรจัดให้มีการวัดประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และนำผลการประเมินดังกล่าวไปปรับปรุงให้สอดคล้องกับความคาดหวังของบุคลากร เช่น การจัดสรรสวัสดิการ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) ด้านการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผู้ศึกษาค้นคว้ามีข้อเสนอแนะในการนำองค์การไปสู่องค์การเอื้อการเรียนรู้ โดยเริ่มต้นจากการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การซึ่งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์การไปพร้อมๆ กับการพัฒนาองค์การ ส่วนบุคลากรทุกคนในองค์การจะมีบทบาทร่วมกันในการสร้างความรู้ใหม่ๆ มีการเรียนรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งการติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน จัดให้มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึงตลอดทั้งองค์การ โดยให้มีการจัดเก็บ การประมวลผล และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง นอกจากนี้ ควรจัดบรรยากาศที่มุ่งเน้นการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากรใน

องค์การ เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีความอดทนต่อความแตกต่างและความหลากหลาย และมีการสนับสนุนการมีส่วนร่วมโดยการให้รางวัลซึ่งอาจจะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ อีกทั้งมีการส่งเสริมให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งองค์การเอื้อการเรียนรู้จะเน้นถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงาน และแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะทำให้มีการเพิ่มขึ้นของแหล่งวิชาการและทรัพยากร เพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์การให้เป็นไปอย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จในที่สุด และที่สำคัญคือการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันซึ่งเป็นความมุ่งหวังขององค์การ ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดเป็นรูปธรรมบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ และการทำกิจกรรมร่วมกันไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน และอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญคือ บุคลากรควรมีพื้นฐานของการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งการที่บุคลากรในองค์การมีการคิดอย่างเป็นระบบจะทำให้บุคลากรสามารถบูรณาการองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ เพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ที่มีประสิทธิภาพขึ้นมา

1.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน

ผู้ศึกษาค้นคว้ามีข้อเสนอแนะในการจัดทำเส้นทางทางการฝึกอบรม (Training Road Map) บนฐานสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน (รายละเอียดแสดงในภาคผนวก ง)

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองโดยใช้สมรรถนะหลักเป็นฐานของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยนเรศวร

2.2 การศึกษารูปแบบการฝึกอบรมเชิงพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการวิจัยและพัฒนาอย่างสร้างสรรค์สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยนเรศวร

2.3 การศึกษาเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองด้านการวิจัยของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยนเรศวร