

คุณลักษณะและตัวบ่งชี้ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา
สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

**Characteristics and Indicators to Become High-Performing Organization
(HPO) for Higher Education Case Study: Khon Kaen University**

ภาวนา กิตติวิมลชัย* และเสาวณี สิริสุขศิลป์
Pawana Kittiwimonchai* and Saowanee Sirisuksilp

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ABSTRACT

This research aimed to 1) study the characteristics of high performance organization (HPO) 2) study the indicators for development of higher education to become a high performance organization and 3) study good practices for development of higher education to become a high performance organization.

Thirty synthesis concepts of high performance organization of scholars of Thailand and abroad, including research related to the development of higher education institutions into a high-performance organization were used as the research instrument. The concepts, derived from both profit and non-profit organizations were studied in order to find the indicators. The indicators were then determined for concordance by the experts and a sampling group of 400 informants. Good practices were studied through national's quality award winning and public administration award winning case studies.

The results showed 7 characteristics of high performance organization respectively 1) management of human resources to great potential 2) data and information management 3) organization design and process improvement 4) customer focus 5) the creation of innovation 6) outcome-oriented performance and 7) learning organization. In addition, this research has found 71 indicators for development of higher education to become a high performance organization. Good practices for development of higher education to become a high performance organization included, for example, 1) specification of the core competencies of personnel 2) individual development plan 3) ready-to-use and accuracy of information system management 4) database users' need analysis and database update 5) promotion of mobile office and e-university

ARTICLE INFO

Article history:

Received 15 June 2015

Received in revised form
31 August 2015

Accepted 2 September 2015

Available online

24 June 2016

Keywords:

High-Performing

Organization (HPO)

(องค์การสมรรถนะสูง)

Indicators (ตัวบ่งชี้)

Good Practices

(แนวปฏิบัติที่ดี)

Higher Education

(สถาบันอุดมศึกษา)

* ผู้เขียนที่ให้การติดต่อ +66 4320 193; Fax: +66 4320 2193
E-Mail address: pawana@kku.ac.th

working environment 6) specification of indicators and performance standards 7) organization benchmarking 8) integrated customer service and customer relation management 9) creation of innovative working environment and innovative habits and 10) Develop a learning process both on personal, corporate and organization level.

Suggestions for further research are strategies for higher education to become a high performance organization should be studied. The success indicators should be determined by the 7 characteristics of high performance organization in order to be employed as a model in strength and opportunity analysis for development to become a high performance organization.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง 2. ศึกษาตัวบ่งชี้ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง 3. ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง วิธีดำเนินการวิจัยผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงของนักวิชาการของไทยและต่างประเทศรวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง รวมทั้งสิ้น 30 แนวคิดซึ่งครอบคลุมแนวคิดคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรที่แสวงหากำไร (Profit) และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (Non Profit) และศึกษาแนวปฏิบัติเพื่อนำมากำหนดตัวบ่งชี้โดยผ่านกระบวนการตรวจสอบความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญรวมทั้งสำรวจความคิดเห็นและความเหมาะสมจากกลุ่มตัวอย่าง 400 คน สำหรับแนวปฏิบัติที่ดีผู้วิจัยได้ศึกษารวมทั้งศึกษาที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติและรางวัลการบริหารจัดการภาครัฐ ผลจากการวิจัยพบว่าคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงเรียงตามลำดับพบว่ามี 7 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง 2. ด้านการจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ 3. ด้านการออกแบบองค์กรและการปรับปรุงกระบวนการ 4. ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ 5. ด้านการสร้างนวัตกรรม 6. ด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์การปฏิบัติงาน 7. ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกำหนดตัวบ่งชี้ในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงรวมทุกด้านได้จำนวน 71 ตัวบ่งชี้

แนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เช่น 1. การกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากร 2. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล 3. การจัดการระบบสารสนเทศให้พร้อมใช้งานและมีการตรวจสอบความถูกต้อง 4. การวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้งานข้อมูลและปรับปรุงฐานข้อมูล 5. การส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานแบบ Mobile office และ e-University 6. การกำหนดตัวชี้วัดและมาตรฐานการปฏิบัติงาน 7. การเทียบเคียงสมรรถนะองค์กร 8. การบริการลูกค้าแบบเบ็ดเสร็จและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ 9. การสร้างบรรยากาศนวัตกรรมสิ่งแวดล้อมการทำงานและนิยมนวัตกรรม 10. พัฒนาระบบการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้นคว้าวิจัยต่อไปควรจะศึกษากลยุทธ์ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จโดยพิจารณาจากคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงทั้ง 7 ด้าน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งจะพัฒนาและยกระดับสถาบันอุดมศึกษาให้ เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

บทนำ

เป้าหมายสูงสุดของทุกองค์กรคือการเป็น “องค์กร ที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนมีผลการดำเนินงานที่ดีเลิศเหนือคู่แข่ง รวมทั้งการมีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคมมีความมั่นคงทางการเงิน มีความคล่องตัวและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทุกสถานการณ์แม้ว่าจะมีปัญหาก็ตาม”

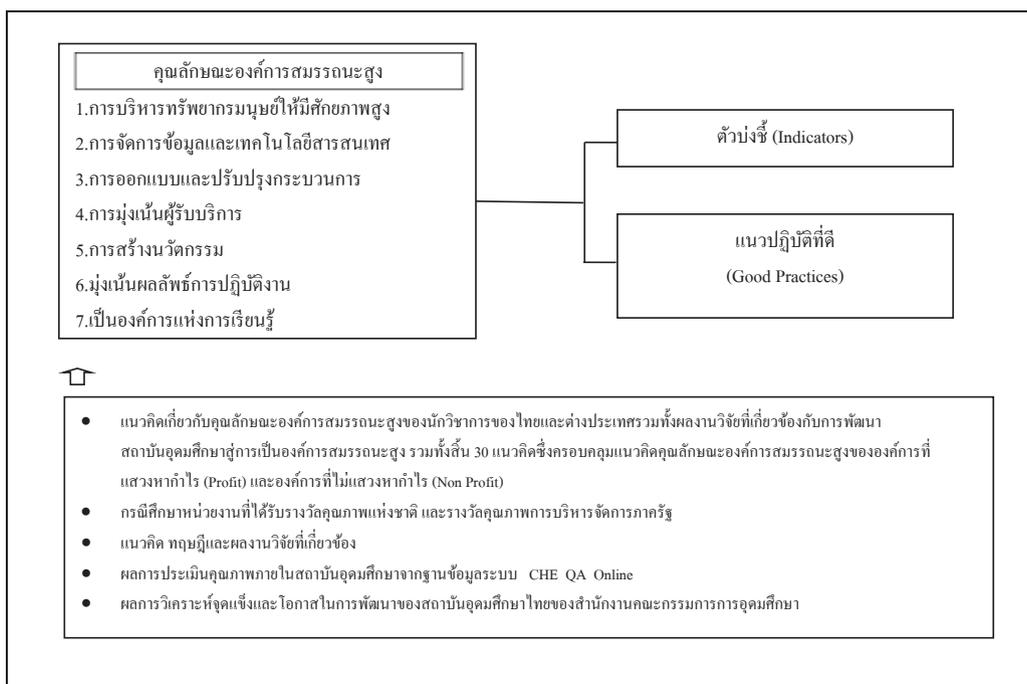
อุปสรรคใด ๆ มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร บุคลากรมีขีดความสามารถสูง มีความรักและผูกพันกับองค์กรและสามารถพัฒนานวัตกรรมบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการที่ไม่มีที่สิ้นสุด ผู้บริหารในทุกองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) หรือองค์กรที่เป็นเลิศ Excellence Organization) เนื่องจากองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงเป็นรากฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Decharin, 2006) องค์กรสมรรถนะสูงได้รับการสนใจอย่างแพร่หลายในประเทศสหรัฐอเมริกาทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนองค์กรที่จัดว่ามีขีดสมรรถนะสูงส่วนใหญ่มีภาพลักษณ์และผลประกอบการที่ดีและมักได้รับรางวัลในระดับ World-Class โดยเฉพาะอย่างยิ่งรางวัล Malcolm Baldrige เช่นเดียวกับในภาคราชการก็ได้มีการให้รางวัลในลักษณะนี้กับหน่วยงานที่มีการดำเนินการที่ตีความสนใจที่จะพัฒนาระบบราชการไปสู่การเป็นองค์กรแบบ HPO ได้เกิดอย่างเป็นรูปธรรม สำหรับประเทศไทยได้มีการกล่าวถึง HPO โดย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรสมรรถนะสูงและถือได้ว่าเป็นองค์กรที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจจริงที่ได้ดำเนินการมาเป็นระยะเวลายาวนานเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและส่งมอบบริการให้แก่ลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพและมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในธุรกิจแยกก๊าซในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Lorsuwanarat, 2008) ในภาครัฐก็มีการกล่าวถึงองค์กรสมรรถนะสูงภายใต้มีการกำหนดกรอบการปฏิรูประบบราชการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551-2555 (Office of the Public Sector Development Commission, 2008) หรือเป็นที่รู้จักกันดีในชื่อการปฏิรูประบบราชการ โดยใช้เครื่องมือหรือแนวทางที่แตกต่างกันทั้งนี้เป้าหมายสำคัญคือการสร้างให้องค์กรมีประสิทธิภาพและมีสมรรถนะในการปฏิบัติตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของตนได้แต่สภาพปัจจุบันพบว่าเศรษฐกิจกำลังตกต่ำและสร้างแรงกดดันอย่างมากมายให้กับภาครัฐ การขาดเสถียรภาพทางการเมืองและปัญหาสังคมที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข และมีข้อเสนอจำนวนมากต่อการพัฒนาองค์กรภาครัฐโดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดในการยกเครื่องระบบราชการและสมรรถนะของระบบราชการ (Rukhamate, 2010) สถาบันอุดมศึกษาก็เช่นเดียวกันมีความต้องการที่จะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน มีภาพลักษณ์และชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศและในระดับโลก มีผลลัพธ์การดำเนินงานที่ดีเลิศหรือดีที่สุดในกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาและสามารถสร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง บัณฑิตมีคุณภาพและผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจในคุณภาพของบัณฑิตที่มหาวิทยาลัยผลิตออกสู่ตลาดแรงงานและมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์งบประมาณและการหารายได้เชิงพาณิชย์แต่ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษากำลังเผชิญกับความกังวลและความท้าทายคือ (1) จำนวนผู้รับโอกาสอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้นจะทำให้ “คุณภาพ” ของการผลิตบัณฑิตลดลง (2) การผลิตบัณฑิตที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานและสภาพการแข่งขัน (3) การอุดมศึกษาซึ่งมีภารกิจหลายด้านจะสามารถทำภารกิจได้ทุกด้านหรือไม่ (4) งบประมาณและค่าใช้จ่ายจะเกินกำลังทรัพยากร (Srisa-arn, 2010) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้วิเคราะห์

สภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาไทยพบว่า มีมหาวิทยาลัยไทยติดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลก 1 ใน 500 จำนวน 2 แห่ง และติดอันดับ 1 ใน 200 ของมหาวิทยาลัยในระดับเอเชีย 9 แห่ง นอกจากนี้ยังพบว่า ในภาพรวมการนำองค์การของสภาสถาบันยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ธรรมชาติของผู้บริหารมีปัญหาในทางปฏิบัติซึ่งพิจารณาจากข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการบริหารงานอุดมศึกษาขาดเอกภาพในการทำงาน มีสถานศึกษาที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพ ขาดแคลนอาจารย์ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ข้อมูลสารสนเทศยังไม่เป็นปัจจุบัน ผลกระทบที่ไม่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานและบัณฑิตใหม่ ขาดความรู้และทักษะที่จำเป็น (Office of the Higher Education Commission, 2011) จากสภาพปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาของไทยต้องพัฒนาไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงเพื่อยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และบรรลุปเป้าหมายตามพันธกิจหลัก และได้รับการยอมรับในระดับโลกและสอดคล้องกับเป้าหมายของรัฐบาลและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่เร่งพัฒนามหาวิทยาลัยของประเทศไทยสู่ระดับนานาชาติ (World class University) เพื่อส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษา การวิจัย การฝึกอบรมและการประชุมวิชาการ และสำนักงานพัฒนาระบบราชการที่ต้องการจะยกระดับขีดความสามารถของส่วนราชการให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ในขณะเดียวกันสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาโดยยึดกรอบการพัฒนาคุณภาพตามพันธกิจหลักได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม แต่ยังไม่ได้มุ่งเน้นการยกระดับขีดความสามารถเฉพาะด้าน โดยเฉพาะการพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง รวมทั้งยังขาดแนวทางในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ที่มุ่งสู่การบรรลุปเป้าหมายและประสบความสำเร็จ ดังนั้น ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงมุ่งที่ศึกษาคูณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงและตัวบ่งชี้ในการนำไปสู่การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลการศึกษาและวิจัยจะทำให้ได้แนวทางการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้ 1. เป็นทางเลือกในการนำเอาคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงไปสู่การกำหนดแผนงานโครงการในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง 2. การนำเอาตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงไปดำเนินการวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง 3. เป็นแนวทางให้ผู้บริหารที่มุ่งเน้นด้านยุทธศาสตร์ได้กำหนดนโยบายและสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การสมรรถนะสูงและสามารถเทียบเคียงกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ได้ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคูณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง
2. เพื่อศึกษาตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันอุดมศึกษา
3. เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

กรอบแนวคิดและทฤษฎีในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขอบเขตการวิจัย

ด้านเนื้อหา

1. ศึกษาคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงจากแนวคิด เอกสาร และผลการวิจัยของนักวิชาการ โดยการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงของนักวิชาการของไทยและต่างประเทศรวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง รวมทั้งสิ้น 30 แนวคิด ซึ่งครอบคลุมแนวคิดคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรที่แสวงหากำไร (Profit) และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (Non Profit)

2. ศึกษาตัวบ่งชี้และแนวปฏิบัติที่ดีตามคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงที่สังเคราะห์ได้จากการวิจัย 7 ด้านได้แก่ (1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง (2) การจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (3) การออกแบบและปรับปรุงกระบวนการ (4) การมุ่งเน้นผู้รับบริการ (5) การสร้างนวัตกรรม (6) มุ่งเน้นผลลัพธ์การปฏิบัติงาน (7) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านประชากร

ได้แก่ ผู้บริหารระดับคณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา ประธานหลักสูตร หัวหน้าหน่วยงาน เจ้าหน้าที่และนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ระเบียบวิธีการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตรวจสอบคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง ตัวบ่งชี้และแนวปฏิบัติที่ดี เป็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 11 คน โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาองค์กร ด้านการประกันคุณภาพและด้านอุดมศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสำรวจความคิดเห็นและความเหมาะสมของตัวบ่งชี้คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง จำนวน 400 คน โดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) บุคลากรที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารเป็นผู้บริหารระดับคณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา ประธานหลักสูตร หัวหน้าหน่วยงาน เจ้าหน้าที่และนักวิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย

1. แบบสังเกตระบับแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง 30 แนวคิด
2. แบบสัมภาษณ์และสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง
3. แบบสอบถามระดับความคิดเห็นและความเหมาะสมของตัวบ่งชี้คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง

แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเหมาะสมของตัวบ่งชี้คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง แบ่งออกเป็น 5 ระดับ

- | | | |
|---|---------|-------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีความเหมาะสมมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีความเหมาะสมมาก |
| 3 | หมายถึง | มีความเหมาะสมปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีความเหมาะสมน้อย |
| 1 | หมายถึง | มีความเหมาะสมน้อยที่สุด |

4. การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้เชี่ยวชาญเพื่อสรุปตัวบ่งชี้และแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ประสิทธิภาพของเครื่องมือ

ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC : Item Objective Congruence) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 11 คน มีค่าความสอดคล้องเท่ากับ 0.81

ตรวจสอบประสิทธิภาพของเครื่องมือโดยการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 32 กลุ่มตัวอย่าง พบว่าประสิทธิภาพของเครื่องมือ (Reliability) เท่ากับ 0.9863

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศโดยครอบคลุมคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงขององค์การที่แสวงหากำไร (Profit) ได้แก่คุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงของภาครัฐกิจที่มุ่งหวังผลประโยชน์ และองค์การที่ไม่แสวงหากำไร (Non Profit) ได้แก่คุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงของหน่วยงานภาครัฐ องค์การ สมาคม สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพมากกว่าผลการประกอบการและศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมทั้ง 30 แนวคิด เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง

2. ศึกษาแนวปฏิบัติในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิทั้งในและต่างประเทศเพื่อนำมากำหนดเป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง

3. สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

4. สัมภาษณ์ความคิดเห็นและความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงจากกลุ่มตัวอย่าง 400 กลุ่มตัวอย่าง

5. สนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้และแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. การสังเคราะห์คุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงโดยการใช้แนวคิดของนักวิชาการ 3 กลุ่ม กำหนดเป็นแนวคิดหลักได้แก่ 1) แนวคิดของ Mische (2001) ซึ่งได้ศึกษาคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงของภาคเอกชน 2) แนวคิดของ Linder & Brooks (2004) ซึ่งได้ศึกษาคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงของหน่วยงานภาครัฐ 3) แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้ศึกษาคุณลักษณะสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 3 กลุ่ม มาจัดเรียงเป็นตารางเพื่อคัดเลือกคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงที่ไม่ซ้ำกันไว้เป็นแนวคิดหลักเพื่อใช้ในการสังเคราะห์คุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง รวมทั้ง 16 คุณลักษณะ

2. สังเคราะห์คุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง 30 แนวคิดโดยการใช้ตารางวิเคราะห์ความถี่ และคัดเลือกคุณลักษณะที่มีความเห็นสอดคล้องกันของนักวิชาการมากกว่าร้อยละ 50 ขึ้นไป

3. วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยการใช้เทคนิค IOC และพิจารณาค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันมากกว่าร้อยละ 90 ขึ้นไป

4. การวิเคราะห์สรุปแนวปฏิบัติในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง จำแนกเป็นรายด้านเพื่อกำหนดเป็นตัวบ่งชี้ผ่านการพิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยการใช้เทคนิค IOC คัดเลือกตัวบ่งชี้ที่มีความเห็นสอดคล้องกันร้อยละ 90 ขึ้นไป

5. สัมภาษณ์ความคิดเห็นและความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงโดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตารางที่ 2 ผลการสังเคราะห์คุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง

คุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ นักวิชาการที่มีความสอดคล้องกันมากกว่า ร้อยละ 50 ขึ้นไป	การสังเคราะห์แนวคิด นักวิชาการและผลงานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง (N=30 แนวคิด)		ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ (N=11)	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง	24	80.00	11	100
2. การจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ	22	73.33	11	100
3. การออกแบบและปรับปรุงกระบวนการ	21	70.00	11	100
4. การมุ่งเน้นผู้รับบริการ	21	70.00	10	90.10
5. การสร้างนวัตกรรม	19	63.33	10	90.91
6. มุ่งเน้นผลลัพธ์การปฏิบัติงาน	18	60.00	10	90.91
7. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	17	56.67	10	90.91

คุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง

จากตารางที่ 1 และตารางที่ 2 พบว่าคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการมากที่สุดคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 80) รองลงมาคือ การจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 70.33) และเมื่อพิจารณาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้กระบวนการสัมภาษณ์พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 11 ท่าน มีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงที่ได้จากการสังเคราะห์ทั้งหมดมีความสอดคล้องและเหมาะสมในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงร้อยละ 90 ขึ้นไป ทุกคุณลักษณะ และมากที่สุดคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ การจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศและการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการ (ร้อยละ 100)

ตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง

ผลจากการตรวจสอบความคิดเห็นและความเหมาะสมของตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงจากกลุ่มตัวอย่าง 400 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 320 คน (ร้อยละ 80) โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้านแต่ละด้านได้เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาค่าน้อยที่สุดโดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 3-9

ตารางที่ 3 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูง จำนวน 13 ตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีการสร้างค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อให้นุคลากรเกิดความรักและความผูกพันกับองค์กร	4.52	0.83	มากที่สุด
2. มีการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรทุกระดับทั้งในและต่างประเทศ	4.51	0.88	มากที่สุด
3. มีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะและความเชี่ยวชาญระดับสูง	4.50	0.89	มากที่สุด
4. มีการกำหนดรูปแบบและเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย	3.97	0.86	มาก
5. มีการจัดการด้านสวัสดิการและคุณภาพชีวิตที่ดีและเหมาะสมกับบุคลากรทุกระดับ	3.91	0.91	มาก
6. มีการวิเคราะห์ความต้องการ ความท้าทายและสมรรถนะเพื่อกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร	3.90	0.92	มาก
7. มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Talent) และโปรแกรมการจัดการคนเก่ง	3.85	0.92	มาก
8. มีการกำหนดมาตรฐานในการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ส่วนต่างของผลการปฏิบัติงาน	3.82	0.96	มาก
9. มีการประเมินประสิทธิผลการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรเพื่อปรับปรุง	3.81	0.93	มาก
10. มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) ที่มีประสิทธิภาพ	3.80	1.02	มาก
11. มีการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันระหว่างบุคลากรที่ผลิตผลงานสูงหรือการจ่ายเงินพิเศษตามผลงาน	3.75	1.10	มาก
12. มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	3.73	1.04	มาก
13. มีการเตรียมพร้อมในการพัฒนาผู้นำหรือตำแหน่งบริหารที่สำคัญ	3.71	0.94	มาก
รวม	3.98	0.94	มาก

ตารางที่ 4 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงด้านการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาและการบริการในรูปแบบต่าง ๆ	4.53	0.88	มากที่สุด
2. มีการจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงพอกับทุกหน่วยงาน	4.52	0.81	มากที่สุด
3. มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้าน ICT อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง	4.22	0.77	มาก
4. แผนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	4.20	0.82	มาก
5. มีระบบรักษาความปลอดภัยของฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ	4.11	1.06	มาก
6. มีการฝึกอบรมการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับผู้บริหาร นุคลากร และนักศึกษาให้มีความพร้อมในการใช้งานได้อย่างถูกต้อง	4.01	1.05	มาก

ตัวบ่งชี้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
7. มีฐานข้อมูลและการจัดเก็บสารสนเทศแยกตามพันธกิจหลัก	3.98	0.98	มาก
8. มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.92	0.97	มาก
9. มีการบูรณาการระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศเพื่อลดความซ้ำซ้อนของฐานข้อมูล	3.91	0.88	มาก
10. มีการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้ฐานข้อมูลและปรับปรุงตามผลประเมิน	3.88	0.91	มาก
11. มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันเวลา และเป็นปัจจุบัน	3.81	0.91	มาก
12. มีการรวบรวมและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อตรวจสอบและใช้ประโยชน์ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	3.78	0.98	มาก
รวม	4.07	0.91	มาก

ตารางที่ 5 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงด้านการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการ จำนวน 10 ตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีการปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันในการปฏิบัติงาน	4.53	0.89	มากที่สุด
2. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการใช้ Best practices ในการปรับปรุงกระบวนการ	4.51	0.81	มากที่สุด
3. มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของทุกกระบวนการเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของงาน	4.50	0.83	มากที่สุด
4. มีการมอบหมายและถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานไปยังผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ	4.42	0.81	มาก
5. มีการปรับโครงสร้างที่สอดคล้องของแผนกลยุทธ์ที่ทักษะความชำนาญเฉพาะด้านและความต้องการขยายตัวในอนาคตและสภาพแข่งขัน	4.26	0.86	มาก
6. มีการจัดกระบวนการที่มุ่งเน้นความคล่องตัว การลดต้นทุน การลดขั้นตอน การปรับตัวและตอบสนองอย่างรวดเร็ว	4.12	0.99	มาก
7. มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์ระหว่างงานอย่างชัดเจน และไม่มีความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน	4.11	1.03	มาก
8. มีการออกแบบกระบวนการใหม่ ๆ และนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.98	1.01	มาก
9. มีการติดตามการปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานการและข้อกำหนดของกระบวนการ	3.96	0.95	มาก
10. มีการวิจัยและพัฒนาด้านกระบวนการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ	3.87	0.92	มาก
รวม	4.22	0.91	มาก

ตารางที่ 6 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ จำนวน 9 ตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีการจัดสภาพแวดล้อมและปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้แก่นักศึกษาที่หลากหลายและทันสมัย	4.55	0.92	มากที่สุด
2. มีการพัฒนาทักษะทางด้านภาษาและเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับนักศึกษาทุกระดับ	4.50	0.87	มากที่สุด
3. มีการติดตามคุณภาพหลักสูตรและบริการเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับมาปรับปรุงให้ทันสมัย	4.30	0.87	มาก
4. มีการพัฒนานักศึกษาให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีจิตอาสา มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และสามารถพัฒนาได้จริง	4.11	0.75	มาก
5. มีงานบริการนักศึกษาแบบเบ็ดเสร็จ (One stop service)	4.07	0.91	มาก
6. มีการค้นหาความต้องการเกี่ยวกับหลักสูตรและบริการ เพื่อปรับปรุงและตอบสนองความต้องการและทำให้ดีกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการ	3.98	0.95	มาก
7. มีการฝึกอบรมบุคลากรผู้ให้บริการแก่ผู้รับบริการอย่างเข้มข้น โดยเฉพาะทักษะการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ทักษะการแก้ไขปัญหา	3.91	0.97	มาก
8. มีแผนงานในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของนักศึกษาทุกระดับ	3.82	1.13	มาก
9. มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพและติดตามความคืบหน้าของการจัดการข้อร้องเรียนอย่างต่อเนื่อง	3.80	1.11	มาก
รวม	4.11	0.94	มาก

ตารางที่ 7 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงด้านนวัตกรรม จำนวน 10 ตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีการพัฒนานวัตกรรมในการให้บริการนักศึกษา การจัดการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการ	4.52	0.88	มากที่สุด
2. มีการสนับสนุนทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมสำหรับบุคลากรทุกระดับ	4.41	0.84	มาก
3. มีศูนย์ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาและเผยแพร่ผลงานนวัตกรรม การต่อยอดเชิงพาณิชย์	4.38	0.82	มาก
4. มีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศเพื่อพัฒนานวัตกรรมสู่สังคมและมีผลงานนวัตกรรมที่เกิดจากความร่วมมือ	3.98	0.86	มาก
5. มีการปรับปรุงโครงสร้าง ประกาศ ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อจูงใจให้พัฒนานวัตกรรม	3.96	0.93	มาก
6. มีการกำหนดกลไกการคัดเลือกคนเก่งมีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่และสร้างนวัตกรรม	3.93	1.06	มาก
7. มีการวิเคราะห์ปัญหาและโอกาสเพื่อค้นหาแนวทางการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	3.90	0.87	มาก
8. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการคิดสร้างสรรค์ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร	3.89	0.89	มาก

ตัวบ่งชี้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
9. มีการสร้างบรรยากาศนวัตกรรมสิ่งแวดล้อมการทำงานและนิยมนวัตกรรม (Innovative Behavior) ของบุคลากร	3.81	0.92	มาก
10. มีแนวทางในการจ่ายค่าตอบแทน (Reward) โบนัส การยกย่องและการจูงใจ เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในอนาคต	3.87	1.08	มาก
รวม	4.01	0.91	มาก

ตารางที่ 8 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์ จำนวน 7 ตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดให้กับบุคลากรทุกระดับเพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายองค์การ	4.53	0.78	มากที่สุด
2. มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานและเปรียบเทียบผลกับ องค์การอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้	4.51	0.81	มากที่สุด
3. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและหาทางบรรลุเป้าหมายทุกพันธกิจโดยมีแผนการหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจน	4.51	0.94	มากที่สุด
4. มีการบูรณาการและขับเคลื่อนกระบวนการคุณภาพเข้ากับงานประจำ	4.15	0.89	มาก
5. มีการวัด การทบทวนและเทียบเคียงสมรรถนะและผลการดำเนินงานกับ องค์การที่เป็นเลิศ	4.07	0.83	มาก
6. มีการพัฒนาตัวชี้วัดระดับบุคคลสอดคล้องกับระดับความสำเร็จของคณะและมหาวิทยาลัย	3.86	1.09	มาก
7. มีการเชื่อมโยงผลลัพธ์การดำเนินงานกับค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ	3.79	1.07	มาก
รวม	4.20	0.91	มาก

ตารางที่ 9 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 10 ตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีการกำหนดเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์การ	4.55	0.88	มากที่สุด
2. มีพัฒนากระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ	4.52	0.86	มากที่สุด
3. มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.10	0.94	มาก
4. มีการใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.09	0.84	มาก
5. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการจัดการเรียนรู้และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.08	0.95	มาก
6. มีการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนความรู้ อย่างเป็นระบบ	3.94	0.89	มาก
7. มีการประมวลและจัดเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.91	0.81	มาก

ตัวบ่งชี้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
8. มีการสร้างสรรคณวัตกรรมจากการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถาบัน	3.83	1.07	มาก
9. มีการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ไปสู่การแก้ไขปัญหาทั้งระบบ	3.82	1.00	มาก
10. มีการถอดองค์ความรู้จากผู้เกษียณและนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร	3.80	1.00	มาก
รวม	4.06	0.92	มาก

แนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

การจากศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ และหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ รวมทั้งกรณีศึกษาของสำนักงานพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ผู้วิจัยได้สรุปสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีและใช้กระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 คน สรุปดังนี้

ตารางที่ 10 แนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ด้าน	แนวปฏิบัติที่ดี
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การกำหนดสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรแต่ละสายงานและการประเมินผลงานตามระดับสมรรถนะ 2. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) โดยการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันระหว่างบุคลากรที่ผลิตผลงานสูงหรือการจ่ายเงินพิเศษตามผลงาน (Performance-based Pay) 3. การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมการทำงานร่วมกัน (I AM READY) 4. การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการรายบุคคล 5. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP: Individual development plan) 6. สูตรการฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับเท่ากับ 10:20:70 (อบรม:สอนงาน:เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง) 7. การประเมินความผูกพันเพื่อวินิจฉัยองค์การ 8. โปรแกรมการส่งเสริมคนเก่ง (Talent Management Program)
จัดการข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดการระบบสารสนเทศให้พร้อมใช้งานและตรวจสอบแบบ Real time 2. การวัดและวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์โดยการกำหนดตัวชี้วัดหลัก (Key Performance indicator) ตัวชี้วัดย่อย ตัวชี้วัดนำ (Leading) ตัวชี้วัดตาม (Lagging indicators) และจัดเก็บข้อมูลเปรียบเทียบกับเป้าหมายและคู่แข่ง 3. การวิเคราะห์ความต้องการใช้ฐานข้อมูล การประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้ฐานข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับในการพัฒนาและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 4. วิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุนในระบบสารสนเทศร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 5. การส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานในรูปแบบ Mobile office และ e-University
การออกแบบและการปรับปรุงกระบวนการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยจำแนกตามกระบวนการ 2. การจัดทำผังกระบวนการและการออกแบบใหม่ (Process design) 3. การกำหนดตัวชี้วัดและมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อกำกับติดตามประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน 4. การวิจัยและพัฒนากระบวนการ 5. การเทียบเคียง (Benchmarking) และใช้ Best Practices

ด้าน	แนวปฏิบัติที่ดี
	<ol style="list-style-type: none"> 6. การลดต้นทุน และการลดขั้นตอน 7. การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for change) 8. Lean government
การมุ่งเน้นผู้รับบริการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสังคมออนไลน์เป็นสื่อกลางในการสื่อสารกับผู้รับบริการ 2. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการใหม่ ๆ ที่ทันสมัยใช้ร่วมกันระหว่างอาจารย์ นักศึกษา และศิษย์เก่า 3. การบริการลูกค้าแบบเบ็ดเสร็จ (One stop service) 4. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) 5. การกำหนดความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction Survey) 6. การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ (Customer Segmentation) เพื่อตอบสนองความต้องการที่สำคัญของแต่ละกลุ่ม 7. การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management)
การสร้างนวัตกรรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. กลยุทธ์ 5P ในการสร้างนวัตกรรม (Product-Potential market-Point in time-plan-promotion) 2. การสร้างบรรยากาศนวัตกรรมสิ่งแวดล้อมการทำงานและนิสัยนวัตกรรม (Innovative Behavior) 3. การวิเคราะห์ปัญหาและโอกาสเพื่อค้นหาแนวทางการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ 4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนานวัตกรรมทั้งในและต่างประเทศกับองค์กรชั้นนำ 5. ศูนย์ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาและเผยแพร่ผลงานนวัตกรรม การต่อยอดเชิงพาณิชย์
การมุ่งเน้นผลลัพธ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับบุคคล 2. การใช้ระดับเทียบเคียง (benchmarking) และ Best practices กับองค์กรที่เป็นเลิศในการเพิ่มผลผลิตภาพ 3. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ท้าทาย และเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร 4. การใช้ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ 5. ห้องปฏิบัติการ (Operation Room) ติดตามผลลัพธ์การดำเนินงาน
องค์กรแห่งการเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> 1. การวิเคราะห์และบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร 2. พัฒนาระบบการเรียนรู้ (Learning) ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร 3. การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนความรู้อย่างเป็นระบบ 4. การใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ไปสู่การแก้ไขปัญหาทั้งระบบ 5. มีการถอดองค์ความรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้ โดยให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก

สรุปและอภิปรายผล

ผลจากการวิจัยพบว่าคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะพบว่ามี 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง ด้านการจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ด้านการสร้างนวัตกรรม ด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์การปฏิบัติงาน ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศหรือเกณฑ์ Education criteria for performance excellence ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (Office of the Higher Education Commission, 2010) และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (Office of the Public Sector

Development Commission, 2008) โดยทั้งสองหน่วยงานมีวัตถุประสงค์ให้ส่วนราชการและสถาบันอุดมศึกษานำเอาเกณฑ์คุณภาพดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วยองค์ประกอบสู่ความเป็นเลิศ 7 หมวดได้แก่ หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน

ผลการศึกษาคำบ่งชี้ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมากที่สุดได้แก่ 1. มีการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อให้อุบลลากรเกิดความรักและความผูกพันกับองค์การ ($\bar{X} = 4.52$) 2. มีการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรทุกระดับทั้งในและต่างประเทศ ($\bar{X} = 4.51$) 3. มีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะและความเชี่ยวชาญระดับสูง ($\bar{X} = 4.50$) สอดคล้องกับ จิรประภา อัครบวร (Akaraborworn, 2011) ได้ศึกษาแนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย พ.ศ. 2555-2556 พบว่าแนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญได้แก่ (1) การวางแผนกำลังคนเพื่อรองรับการขาดบุคลากรที่มีทักษะและการเผชิญกับอัตราการลาออกของบุคลากรที่มีแนวโน้มสูงขึ้น (2) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานผ่านช่องทางและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนเก่งและคนดี (3) การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์โดยใส่ใจในเรื่องความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร (4) การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ (5) การลงทุนเรื่องการศึกษาและการพัฒนา การวัดและประเมินประสิทธิผลของการฝึกอบรม (6) การบริหารผลการปฏิบัติงานโดยการจ่ายเงินพิเศษตามผลงาน (7) การพัฒนาองค์การและวัฒนธรรมองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่ความยั่งยืน (8) การพัฒนาสายอาชีพ (9) ความรับผิดชอบต่อสังคม การปลูกฝังเรื่องการดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล การใช้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการสร้าง ความผูกพันและการมีส่วนร่วมของบุคลากร การส่งเสริมกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การ

ตัวบ่งชี้ด้านการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมากที่สุดได้แก่ 1. มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาและการบริการในรูปแบบต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.53$) 2. มีการจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงพอกับทุกหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.52$) 3. มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้าน ICT อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง ($\bar{X} = 4.22$) สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (Office of the Higher Education Commission, 2010) ได้กำหนดแนวปฏิบัติในการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและตัดสินใจของสถาบันอุดมศึกษาได้ 1. การมีแผนในการจัดทำระบบสารสนเทศที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์และความสามารถในการทำงานระบบสารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากรและการประเมินความคุ้มค่าของระบบสารสนเทศ 2. การมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและตัดสินใจตามพันธกิจของ

สถาบันโดยครอบคลุมด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริหารจัดการ และการเงิน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้านการประกันคุณภาพ 3. มีการประเมินความพึงพอใจผู้ใช้งานระบบสารสนเทศและการนำเอาผลการประเมินความพึงพอใจผู้ใช้ระบบสารสนเทศมาปรับปรุงระบบสารสนเทศ

4. การส่งข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องตามเวลาที่กำหนด

ตัวบ่งชี้ด้านการออกแบบและการปรับปรุงกระบวนการพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมากที่สุดได้แก่ 1. ปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.53$) 2. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการใช้ Best practices ในการปรับปรุงกระบวนการ ($\bar{X} = 4.51$) 3. มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของทุกกระบวนการเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของงาน ($\bar{X} = 4.50$) สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (Office of the Public Sector Development Commission, 2008) ได้กล่าวว่าการจัดกระบวนการมุ่งเน้นที่ความคล่องตัว การลดต้นทุน การลดขั้นตอน การปรับตัวและตอบสนองอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น ซึ่งการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญได้แก่การออกแบบกระบวนการมีความแตกต่างตามผลิตภัณฑ์และบริการต้องคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการออกแบบกระบวนการ การกำหนดตัวชี้วัดและมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมกระบวนการ การจัดระดับการเทียบเคียงและการค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการใช้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาปรับปรุงกระบวนการ

ตัวบ่งชี้ด้านการการมุ่งเน้นผู้รับบริการ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมากที่สุดได้แก่ 1. มีการจัดสภาพแวดล้อมและปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้แก่นักศึกษาที่หลากหลายและทันสมัย ($\bar{X} = 4.55$) 2. มีการพัฒนาทักษะทางด้านภาษาและเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับนักศึกษาทุกระดับ ($\bar{X} = 4.50$) 3. มีการติดตามคุณภาพหลักสูตรและบริการเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับมาปรับปรุงให้ทันสมัย ($\bar{X} = 4.30$) สอดคล้องกับแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (Office of the Higher Education Commission, 2010) ที่กำหนดแนวทางในการสนับสนุนปัจจัยการเรียนรู้ของผู้เรียนในด้านสภาพแวดล้อม มีการพัฒนาความรู้และทักษะในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะทักษะการเรียนรู้ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาต่างประเทศ รวมทั้งมีการกำหนดแนวปฏิบัติในการกำกับติดตามคุณภาพของหลักสูตรให้ได้มาตรฐาน

ตัวบ่งชี้ด้านการสร้างนวัตกรรม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมากที่สุดได้แก่ 1. มีการพัฒนานวัตกรรมในการให้บริการนักศึกษา การจัดการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการ ($\bar{X} = 4.52$) 2. มีการสนับสนุนทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมสำหรับบุคลากรทุกระดับ ($\bar{X} = 4.41$) 3. มีศูนย์ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาและเผยแพร่ผลงานนวัตกรรม การต่อยอดเชิงพาณิชย์ ($\bar{X} = 4.38$) สอดคล้องกับองค์การ ประจันเขตต์ (Prajakant, 2014) ได้ศึกษารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม การศึกษาประกอบด้วย 3 ปัจจัย 1. ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำจึงนับว่ามีอิทธิพลอย่างมากต่อ

การเป็นองค์กรนวัตกรรมและส่งสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมในด้านต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนพันธกิจหลักของสถาบัน 2. บรรยากาศนวัตกรรม (Innovative Climate) สิ่งแวดล้อมการทำงาน (work environment) มีส่วนช่วยสร้างความคิดสร้างสรรค์และนิสัยนวัตกรรมของพนักงานการสร้างบรรยากาศนวัตกรรมให้เกิดขึ้นนั้นจะต้องเกิดจากวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เน้นความเป็นทางการ 3. นิสัยนวัตกรรม (Innovative Behavior) การเกิดนวัตกรรม จำเป็นต้องมีผู้สร้างนวัตกรรมหรือนวัตกรรม

ตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมากที่สุดได้แก่ 1. มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดให้กับบุคลากรทุกระดับเพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 4.53$) 2. มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานและเปรียบเทียบผลกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้ ($\bar{X} = 4.51$) 3. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและหาทางบรรลุเป้าหมายทุกพันธกิจโดยมีแผนการหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.51$) สอดคล้องกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (Thailand Productivity Institute, 2010) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและองค์กรในการบริการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ด้วยการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรซึ่งให้ความสำคัญกับการวัดผลทำให้องค์กรสามารถประเมินและติดตามผลได้อย่างทันท่วงที ช่วยให้องค์กรรู้เท่าทันผลการทำงานอย่างแท้จริงว่าตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านของผู้ปฏิบัติงานจะต้องทราบเป้าหมายและระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทนตามผลของการปฏิบัติงาน ในด้านผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์และการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ใช้ผลการประเมินเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาการปรับเงินเดือนและการให้ผลตอบแทนประจำปี ในด้านองค์กรให้ประโยชน์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการขอจัดสรรงบประมาณ และใช้เป็นเครื่องชี้ความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวบ่งชี้ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมากที่สุดได้แก่

1. มีการกำหนดเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร ($\bar{X} = 4.55$) 2. มีพัฒนากระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ($\bar{X} = 4.52$) 3. มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.10$) สอดคล้องกับทิวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (Lorsuwannarat, 2008) ได้กล่าวถึงอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 1. ความสำเร็จของการเรียนรู้ในอดีตส่วนใหญ่ไม่แสวงหาและเรียนรู้สิ่งใหม่ละเลยต่อการเตือนภัยและเฉยชาต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ฉะนั้นองค์กรจะต้องแสวงหาองค์รู้ที่จะช่วยในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร 2. โครงสร้างการรับรู้และการเป็นองค์กรแบบราชการมักไม่เปิดโอกาสให้มีการโต้แย้งนโยบายขององค์กรหรือคำสั่งผู้บังคับบัญชาจึงมีแนวโน้มในการปฏิบัติตามคำสั่งมากกว่า จึงทำให้ไม่เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ในระดับองค์กรหรือระดับบุคคล 3. ระบบการให้รางวัลและการลงโทษเป็นอุปสรรคในการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคลหากระบวนการ

ให้รางวัลหรือการลงโทษเป็นเครื่องมือในการตอบสนองความพึงพอใจหรือประโยชน์ของคนบางกลุ่มมากกว่าอยู่บนพื้นฐานของการพิจารณาผลงานและความยุติธรรมเป็นหลัก

ผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบว่าแนวปฏิบัติที่ดีส่วนใหญ่จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการนำมาพัฒนาองค์กร เช่น การกำหนดสมรรถนะ (Competency) การจัดทำรับรองการปฏิบัติราชการ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน การจัดให้มีระบบสารสนเทศที่กำกับติดตามตัวชี้วัดสำคัญ การกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดของกระบวนการ การลดขั้นตอนและลดต้นทุน การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง การเทียบเคียงสมรรถนะและการใช้ Best Practices การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ปฏิบัติงาน การบริหารลูกค้าสัมพันธ์และการจัดการข้อร้องเรียน กลยุทธ์ 5P ในการสร้างนวัตกรรม (Product-Potential market-Point in time-plan-promotion) และการจัดการความรู้ซึ่งสอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (Decharin, 2006) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโดยได้นำเสนอเครื่องมือในการบริหารราชการและความเชื่อมโยงของเครื่องมือต่าง ๆ กับคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์และการวางแผนทางยุทธศาสตร์ เครื่องมือที่นำมาใช้เช่น SWOT Analysis และ Value Chain การบริหารความเสี่ยง การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างและกระบวนการทำงาน เครื่องมือที่นำมาใช้เช่น การออกแบบกระบวนการและขั้นตอนการทำงาน (Value Chain Process Improvement) ด้านการพัฒนาบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร เครื่องมือที่นำมาใช้เช่น สมรรถนะ (Competencies) การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับบุคคลและการจัดทำข้อตกลง (Individual Scorecard) IAM READY ซึ่งเป็นแนวทางในการกำหนดวัฒนธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ เครื่องมือที่นำมาใช้เช่น การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร การเรียนรู้ เปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร (Internal Benchmarking)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งเน้นด้านยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงหรือการยกระดับคุณภาพของสถาบันให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากลควรที่จะกำหนดนโยบาย ทิศทางการพัฒนา รวมทั้งเป้าหมายอย่างชัดเจนโดยสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ 1. การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง 2. การกำหนดกลยุทธ์และแผนงานโครงการ 3. การกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน 4. แนวทางการกำกับติดตามผลการดำเนินงานตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง 5. การเทียบเคียงสมรรถนะกับสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นเลิศทั้งภายในและต่างประเทศรวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี

2. ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติและการประยุกต์ใช้

สถาบันอุดมศึกษาสามารถพิจารณาหรือนำเอาตัวบ่งชี้คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงไปเป็นแนวทางในการประเมินสภาพปัจจุบันเพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาตามคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง เมื่อได้ผลการจากวิเคราะห์สภาพปัจจุบันแล้วก็ควรที่จะกำหนดเป็นกลยุทธ์หรือแผนงานโครงการที่จะตอบสนองหรือพัฒนาให้ป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงโดยพิจารณาแนวปฏิบัติที่ดีในด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการและความท้าทายขององค์กร

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรจะศึกษากลยุทธ์ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จโดยพิจารณาจากคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงทั้ง 7 ด้าน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งจะพัฒนาและยกระดับสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณตัวแทนคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่นและผู้เชี่ยวชาญที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลการวิจัยครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

- Akaraborworn, C.T. (2011). **Comparative Study of HR Trends in ASEAN 2014 – 2015** [Online]. Available: http://www.muangthai.co.th:1766/uploads/doc/file/pdf/52_4879_th.pdf
- Blanchard, K. (2007). **Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performance Organization**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bunyamin, A. (2010). Charecteristics of High Performance Organnization. Suleyman Demirel University. **The Journal of Faculty of education** 5(4):31-51.
- Buytendijk, F. (2006). **Five Keys to Building High Performance Organization**. Business Performance Management Magazine.
- Boston Consulting Group. (2011). **High Performance Organization: The secret of their success** [On-line]. Available: <https://www.bcg.com/documents/file84953.pdf>
- Chanchochai, S. (2010). **The development of a Management Model for Moyal Thai Armed forces Academies towards Intelligent Organization**. Bangkok: Chulalongkorn University.
- Decharin, P. (2006). **High Performance Organization**. (In Thai). Bangkok: Commerce Department, Chulalongkorn Business School.
- Edward E. Lawler III. (2005). Creating High Performance Organization. **Asia Pacific Journal of Human Resource** 43(10): 20-31.

- Jamrog, J. and Overholt, H. (2007). **How to build a high performance** [On-line]. Available http://www.amajapan.co.jp/j/pdf/HRI_HIGH-PERFORMANCE_Organization.pdf
- Jupp, V. and Younger, M.P. (2004.). **A Value Model for the Public Sector**, Outlook Journal, February.
- Lawrence M. Miller. (2001). **The High-Performance Organization An Assessment of Virtues and Values Prepared for the European**. BAHAA' í Business Forum.
- Linder, J. C. and Brooks, J. D. (2004). **Transforming the public sector**, Outlook Journal.
- Linder, H. (2005). High Performance Organization: **Creating dynamic stability sustainable success** [On-line]. Available: <http://www.amazon.com/High-Performance-Organization-Linda-Holbeche/dp/0750656204>
- Lorsuwannarat, T. (2008). E-Government in Thailand: Development or Illusion. **Asian Review of Public Administration** 53(2): 12-24.
- Mische, M. A. (2001). **Strategic renewal: Becoming a high performance organization**. Englewood 16Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ministry of Energy. (2009). **We are HPO** [Online]. Available: <http://www.eppo.go.th/admin/HPO/01.html>
- Nawanopparatsakul, S. (2010). **To develop a high performance organization: case study, Faculty of Pharmacy**. Bangkok: Silpakorn University.
- Office of the Public Sector Development Commission. (2008). **Public Sector Management Quality Award**. (In Thai). Bangkok: vision Print and media.
- Office of the Higher Education Commission. (2010). **Education criteria for Performance Excellent**. (In Thai). Bangkok: Phap Pim Printing.
- Office of the Higher Education Commission. (2011). **Higher Education Development Plan**. (In Thai). Bangkok: Printing of Chulalongkorn University.
- PBI's Training and Services Overview. (2012). **Key Elements of a High Performance Organization (HPO)** [Online]. Available: <http://www.nts.gov/services/pbi.aspx>
- Prajankett, O. (2014). An educational innovative organization: A new choice of educational administration. **Journal of The Royal Thai Army Nurse** 15(1):45-51.
- PPT Public Company Limited. (2009). **High Performance Organization (HPO)** [Online]. Available: <http://www.pttplc.com/th/Sustainability/PTT-Sustainability/Pages/Sustainability-Strategy.aspx>
- Puripharynya, K. (2007). **Proposed strategies to promote Thai higher education institutions toward world class universities**. Bangkok: Chulalongkorn University.
- Roffey Park Institute. (2007.) **Sustainable of high performance organization** [Online]. Available: <http://www.roffeypark.com/>
- Rukhamate, P. (2010). High Performance Organization in the Public Sector: Structural Contingency Theory and Cultural Approach. **Journal of management sciences** 21(1): 33-46.
- Shannon, G. S., & Bylsma, P. (2007). **The Nine Characteristics of High-Performing Schools** [Online]. Available: <http://www.torbenrick.eu/t/r/gwe>
- Sucharitjan, B. (2010). **The high performance organization model of nursing college under the ministry of public health**. Bangkok: Silpakorn University.
- Srisa-arn, W. (2010). **The challenges of higher education of Thailand** [Online]. Available: <http://www.thaigov.go.th/th/news-ministry/2012-08-15-09-39-20/item/9462-.html>

- Stoner, J. (2012). The characteristics of high performing organization. **The Pharmaceutical Society of Hong Kong journal** 171(3): 51-59.
- Tropman Fund for Nonprofit Research. (2004). **High Performance In Nonprofit Organizations in the Greater Pittsburgh Area** [On-line]. Available: https://forbesfunds.org/sites/default/files/resource-files/4HighPerformanceofNP_TR04.pdf
- Thailand Productivity Institute. (2010). **TQA Criteria for Performance Excellence Framework**. (In Thai). Bangkok: Thawan Printing.
- The higher Learning Commission. (2009). **Principles of High Performance Organization** [On-line]. Available: <http://www.richland.edu/sites/richland.edu/files/improvement/Principles%20High%20Performing%20Organization.pdf>
- Waal, A. A. de. (2008). The secret of high performance organizations. **Management Online Review** 4(3): 1-10.
- Waal, A. A. de. (2012). Characteristics of high performance organizations. **Journal of Management Research** 4(4): 39-71.
- Wongwisetkul, S. (2011). **The development of high performance organization strategies for nursing education institutes under the Office of Higher Education Commission**. Bangkok: Chulalongkorn University.