สมรรถนะที่จำเป็นและแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนด้านการจัดหารายได้ คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ปรียชาต การปลื้มจิตต์*

คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ขอนแก่น 40002

*อีเมลของผู้ประพันธ์บรรณกิจ: kpreey@kku.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1.ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่รับผิดชอบด้านการจัดหารายได้ 2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรสายสนับสนุนที่รับผิดชอบด้านการจัดหารายได้ ประชากรกลุ่มเป้าหมายในครั้งนี้ เป็นบุคลากรสายสนับสนุนที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ สังกัดกองบริหารงานคณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 8 คน และผู้บริหารระดับสูงของคณะที่กำหนดและกำกับนโยบายด้านจัดหารายได้ จำนวน 2 คน เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกตามหลักการบริหารงานเชิงคุณภาพ (PDCA) ผลการวิจัยพบว่า 1. สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ มีดังนี้ (1.1) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (1.2) สมรรถนะด้านการสื่อสาร (1.3) สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (1.4) สมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการด้านศิลปกรรม 2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็น มีดังนี้ (2.1) อบรมเชิงปฏิบัติการโดยผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านเทคนิคการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ด้านเทคนิคการวิเคราะห์ผลงานศิลปกรรม (2.2) อบรมในขณะปฏิบัติงานโดยการเรียนรู้ด้วยตนเองด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (2.3)อบรมขณะปฏิบัติงานโดยอาศัยสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานจริง (2.4)การเพิ่มคุณค่าในงานโดยการมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาแนะนำและการสอนงาน

คำสำคัญ : สมรรถนะที่จำเป็น การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็น บุคลากรสายสนับสนุน

Received 16 พฤศจิกายน 2566, Revised: 16 มีนาคม 2567, Accepted: 31 มีนาคม 2567

Essential Competency and Development Guidelines for the revenue management of supportive staff at the Faculty of Fine and Applied Arts, Khon Kaen University

Preeyachat Kranpilmjit*

Faculty of Fine and Applied Arts Khon Kaen University, Khon Kaen 40002, Thailand

*Corresponding author's e-mail: kpreey@kku.ac.th

Abstract

This research aims to 1) to study the competencies necessary to perform the work of support staff responsible for revenue generation 2) to propose guidelines for developing the necessary competencies of the support staff responsible for revenue generation. The target population is the support staff responsible for revenue generation missions under the Administration Division of the Faculty of Fine and Applied Arts, Khon Kaen University, consisting of eight people and two senior faculty executives who determine and supervise policies. This qualitative research studied the concepts, related literature, and the data was acquired through interviews. following the PDCA quality management principles The research results showed that the competencies required to perform the tasks of support staff responsible for revenue generation are as follows: (1.1) Strategic Management Competencies, (1.2) Communication Competencies, (1.3) Information Technology Competencies, and (1.4) Knowledge of art products and services Competencies. Guidelines for necessary competence development are as follows: (2.1) Practical training by experts in various fields includes Strategic management aspect, technical communication and public relations aspect, artistic performance analysis aspect. (2.2) On-the-job training through self-learning in information technology. (2.3) Training while working in real work environments. 2.4) Adding value to the job through task assignments, consultation, guidance, and job instruction.

Keywords: Competencies Required, Development of Crucial Competencies, the Support Staff

บทนำ

คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร อย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผลงานวิชาการ วิจัย และบริการวิชาการให้เป็นที่รู้จักในวงการศิลปกรรม ภายใต้พันธกิจหลัก 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นเลิศ 2) การผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นเลิศทางด้านศิลปกรรมศาสตร์ 3) งานวิจัยและสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาสังคม 4) บริการวิชาการและวิชาชีพแก่สังคมให้เกิดความยั่งยืน 5) ส่งเสริมและพัฒนาศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่นสู่สากล นอกจากพันธกิจ 5 ด้านแล้ว คณะศิลปกรรมศาสตร์ยังมุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) ประกอบกับคณะฯจะต้องหารายได้เพื่อพึงตนเอง เนื่องจากงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลในแต่ละปีลดลง จึงเป็นเหตุผลให้คณะศิลปกรรมศาสตร์ต้องกำหนดยที่เกี่ยวข้องกับการก่อให้เกิดรายได้ในหลายกลยุทธ์ ได้แก่ การสร้างหลักสูตรใหม่ตามความต้องการของสังคมและหลักสูตรสำหรับประชาชนทุกวัย การผลักดันงานวิจัยเพื่อผลิตภัณฑ์ใหม่หรือนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ การเสริมสร้างความร่วมมือเพื่อการพัฒนา ภายใต้โครงการ/กิจกรรมการสร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์จากฐานความรู้ด้านการวิจัยและสร้างสรรค์ของบุคลากรเพื่อสร้างสินค้าและบริการให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจ จึงเป็นเหตุผลให้คณะฯจะต้องผลักดันภารกิจด้านเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยนำ ผลงานทางวิชาการ วิจัย และงานสร้างสรรค์ทางด้านศิลปกรรมศาสตร์ในรูปแบบต่าง ๆ มาให้บริการ รวมทั้งนำสมรรถนะของบุคลากรมาช่วยสร้างรายได้ให้คณะเพื่อให้สามารถพึงตนเองในด้านการบริหารจัดการงบประมาณ

กองบริหารงานคณะศิลปกรรมศาสตร์ได้รับมอบหมายให้ขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้านจัดหารายได้ ภายใต้การกำกับติดตามของผู้บริหาร การค้นหาและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้ภารของคณะฯ ประสบความสำเร็จ บุคลากรที่รับผิดชอบต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การพัฒนาให้บุคลากรสายสนับสนุนให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนั้น หน่วยงานจะต้องกำหนดสมรรถนะที่สำคัญ (ธรรมชนก ขนอม, 2566) เนื่องจากบุคลากรเป็นหัวใจหลักในการบริหารจัดการ รวมถึงเป็นตัวขับเคลื่อนที่มีผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและในทุกกระบวนงานจะมีบุคคลเป็นปัจจัยร่วมอยู่เสมอ (บุรธัช โชติช่วง และ ธีรวุฒิ บุญยโสภณ, 2562) ด้วยเหตุนี้การศึกษาค้นคว้าเพื่อหาสมรรถนะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็น และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ จึงมีความสำคัญเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่จะผลักดันให้การดำเนินงานด้านกลยุทธ์จัดหารายได้บรรลุผลสำเร็จ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่รับผิดชอบด้านการจัดหารายได้
2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรสายสนับสนุนที่รับผิดชอบด้านการจัดหารายได้

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการอาศัยการสนทนา ซักถาม

ประชากรกลุ่มเป้าหมาย บุคลากรสายสนับสนุนที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ สังกัดกองบริหารงานคณะศิลปกรรมศาสตร์ จำนวน 8 คน และผู้บริหารระดับสูง จำนวน 2 คน ที่กำหนดและกำกับนโยบายด้านจัดหารายได้

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามการสัมภาษณ์เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended question)ข้อคำถามสร้างขึ้นจากการศึกษาวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อนำมาวิเคราะห์กรอบข้อมูลการวิจัย และสร้างแบบคำถามโดยคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจ ชุดคำถามแบ่งเป็นสองชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูงของคณะเพื่อให้ทราบนโยบายและแผนการดำเนินการ/โครงการกิจกรรม ประกอบด้วย ส่วนแรก ชื่อ – สกุล ผู้ถูกสัมภาษณ์ ส่วนที่สอง ประเด็นคำถาม คือ 1. ท่านวางกลยุทธ์และเป้าหมายการจัดหารายได้ของคณะอย่างไร 2. ท่านมีแผนงานด้านจัดหารายได้อย่างไร 3. ท่านได้กำหนดโครงการ/กิจกรรมด้านจัดหารายได้อย่างไร 4.ข้อเสนอแนะ

ชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์ บุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ เพื่อให้ทราบกระบวนการทำงาน การพัฒนางาน โดยมีประเด็นคำถามเกี่ยวกับ 1) หน้าที่ความรับผิดชอบ 2) แผนในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย 3) ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน 4) การตรวจสอบกระบวนการทำงาน 5) การทบทวนการดำเนินงานอย่างไร และ 6) ข้อเสนอแนะ ซึ่งผู้วิจัยนำทฤษฎีวงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA มาใช้ในการสร้างแบบสัมภาษณ์

วิธีการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ศึกษาข้อมูลรายงานผลการดำเนินงานของกลุ่มจัดหารายได้ แผนพัฒนาคณะศิลปกรรมศาสตร์ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ ดังนี้

1. วางแผนการวิเคราะห์เบื้องต้น จากแบบสัมภาษณ์ ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนแต่ละคน
2. จัดกลุ่มประเภทคำถามคำตอบในแต่ละประเด็นเพื่อวิเคราะห์โดยนำทฤษฎีการบริหารงานเชิงคุณภาพมาเป็นเครื่องมือ และเทียบเคียงกันงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. สรุปกระบวนการวิจัยเพื่อให้ได้ทราบ สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ และเพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็น

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับรองที่มีหน้าที่กำหนดนโยบายและกำกับนโยบาย ด้านจัดหารายได้ และบุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ สังกัดคณะศิลปกรรมศาสตร์ เพื่อให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย เป้าหมายของคณะ ผลการดำเนินงานที่ผ่าน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานภายใต้กรอบทฤษฎีการบริหารงานเชิงคุณภาพ (PDCA) เพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์หาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้านจัดหารายได้ให้ประสบผลสำเร็จ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) วิเคราะห์เป้าหมายและกลยุทธ์ด้านจัดหารายได้ของคณะศิลปกรรมศาสตร์

ตารางที่ 1 นโยบายและเป้าหมายของผู้บริหารด้านการจัดหารายได้

นโยบาย/เป้าหมาย	กิจกรรม/รายละเอียด
1) สร้างรายได้จากหลักสูตรวิชา	สร้างหลักสูตรใหม่ตามความต้องการของสังคมและสำหรับประชาชนทุกวัย ปรับเปลี่ยนการจัดการศึกษา ดังนี้ 1.เปิดหลักสูตรระสั้นเพื่อเตรียมความพร้อมทางด้านศิลปกรรมให้กับประชาชนนักเรียน นักศึกษา และประชาชนทั่วไป (Pre College of Art) โครงการการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2.สร้างระบบบริหารจัดการทั้งการลงทะเบียน การจัดการเรียนการสอนการฝึกอบรม/การฝึกปฏิบัติ ภายใต้โครงการของคณะศิลปกรรมศาสตร์

นโยบาย/เป้าหมาย	กิจกรรม/รายละเอียด
2) สร้างรายได้จากผลงานวิจัย/ผลงานวิชาการ	ผลักดันงานวิจัย เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ ภายใต้แผนการส่งเสริมกระบวนการสร้างผลิตภัณฑ์
3) สร้างรายได้จากงานบริการวิชาการและศิลปวัฒนธรรม	การบริการวิชาการสู่การสร้างผลงานของคณะ ได้แก่การบริการวิชาการ ดนตรีและการแสดง (Muspa) จัดตั้งโรงเรียนสอนดนตรี จัดอบรมในหลักสูตรระยะสั้นต่าง ๆ ให้กับเยาวชนและผู้สนใจ ได้แก่ สติกเกอร์ไลน์ เปิดตลาดศิลปะ การสร้างArt Shop เพื่อจำหน่ายผลงานด้านศิลปะของคณาจารย์และนักศึกษา

ตารางที่ 2 การดำเนินการของผู้รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ ตามนโยบายและเป้าหมายของคณะ

นโยบาย/เป้าหมาย	การดำเนินการ		รายละเอียด/กิจกรรม
	มี	ไม่มี	
1) สร้างรายได้จากหลักสูตรวิชา		✓	
2) สร้างรายได้จากผลงานวิจัย/ผลงานวิชาการ	✓		จำหน่ายหนังสือตำรา แต่ไม่มีผลงานวิจัยหรือนวัตกรรมเชิงพาณิชย์
3) สร้างรายได้จากงานบริการวิชาการและศิลปวัฒนธรรม	✓		-จัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นสติกเกอร์ไลน์ - จัดอบรมสีน้ำเบื้องต้น - ให้บริการดนตรีและการแสดง - จำหน่ายผลงานศิลปะ Art Shop
4) อื่น ๆ	✓		-ให้บริการพื้นที่ โรงละคร,ตู้กดอัตโนมัติ ร้านอาหาร

2) การปฏิบัติงานของสายสนับสนุนที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้

จากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบด้านการจัดหารายได้ ตามกรอบการบริหารงานเชิงคุณภาพตามวงจร เดมมิ่ง (Diming Cycle) หรือ PDCA มาประกอบ ปรากฏผล ดังนี้

ตารางที่ 3 การดำเนินการตามกรอบการบริหารงานเชิงคุณภาพ (PDCA) ดังนี้

ภารกิจ/ งานที่รับผิดชอบ	การวางแผน (Plan)	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Do)	วิเคราะห์/ตรวจสอบการทำงาน (Check)	การทบทวน (Action)	หมายเหตุ
1)การให้บริการดนตรีและการแสดง	✓	✓	✓	✓	
2)การให้บริการโรงละคร	✓	✓	✓	☐	
3)ด้านการขายผลงานศิลปะ(Arts shop)	☐	✓	☐	☐	
4)การจัดฝึกอบรมระยะสั้น	✓	✓	☐	☐	
5)การจำหน่ายหนังสือตำรา	✓	✓	☐	☐	

3) ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้

จากแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารคณะ และบุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ ตามชุดคำถามการวิจัย 2 ชุด และนำมาวิเคราะห์ ประเด็นการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ขีดความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ได้ดังนี้

ตารางที่ 4 สรุปประเด็นความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานจากแบบสัมภาษณ์

ประเด็นความรู้ความสามารถที่จำเป็น	สรุปประเด็นจากแบบสัมภาษณ์
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	การปฏิบัติงานตามกรอบ PDCA ยังไม่สมบูรณ์ ปัญหาหลัก ๆ คือ ความพร้อมด้านระบบบริหารจัดการ สิ่งเร่งด่วนที่ต้องทำคือการพัฒนาระบบ ต้องทำให้ระบบเร็วขึ้น บุคลากรขาดความรู้ด้านกลยุทธ์และการบริหารจัดการเชิงระบบ บุคลากรต้องมีความรู้ด้านการตลาด ความรู้ด้านมุมมองธุรกิจที่มุ่งเน้นประกอบการด้านกำไรเป็นหลัก ควรพัฒนาความรู้ด้านการบริหารจัดการศึกษาดูงานหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ
การสื่อสาร	ขาดการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างรายได้ สำรวจความต้องการสินค้า ความหลากหลายในการประชาสัมพันธ์ การใช้สื่อออนไลน์ เผยแพร่ข้อมูล ข้อเสนอ โปรโมชั่นเพื่อให้ลูกค้าสนใจ
เทคโนโลยีสารสนเทศ	คณะมีการขายสินค้าออนไลน์ การจัดอบรมออนไลน์ การสร้าง website สื่อออนไลน์ บุคลากรควรพัฒนาระบบบริหารจัดการ ควรจัดอบรมการสร้าง web site ให้กับบุคลากร
ความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการด้านศิลปกรรม	คณะฯมีของดีมาก มีผลงาน มีคณาจารย์ มีพื้นที่สร้างรายได้ โอกาสพัฒนาเป็นคณะวิชาที่มีของ น่าจะสร้างมูลค่าและโอกาสในการพัฒนา

จากการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารที่กำหนดนโยบายและกำกับนโยบายด้านจัดหารายได้ และแบบสัมภาษณ์บุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้พบว่า การดำเนินงานด้านจัดหารายได้ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่คณะตั้งเป้าหมาย บุคลากรควรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จากการวิจัยพบว่าบุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ยังดำเนินการไม่ครบทุก กลยุทธ์และพันธกิจที่คณะกำหนด จากตารางที่ 1 นโยบายและเป้าหมายของผู้บริหารด้านการจัดหารายได้ พบว่าคณะได้กำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านการหารายได้จากหลักสูตรวิชา โดยมีกิจกรรม/รายละเอียดย่อยที่จะต้องดำเนินการเช่นการเปิดหลักสูตรระยะสั้นเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียน นักศึกษา และประชาชนทั่วไป โครงการจัดการศึกษาตลอดชีวิต สร้างรายได้จากผลงานวิจัย/ผลงานวิชาการ สร้างรายได้จากงานบริการวิชาการและศิลปะวัฒนธรรม และตารางที่ 2 การดำเนินการของผู้รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ ตามนโยบายและเป้าหมายของคณะ พบว่าการหารายได้ที่เกิดจากการให้บริการด้านหลักสูตรวิชายังไม่ได้ดำเนินการ ซึ่งภารกิจหลักของคณะคือการจัดการเรียนการสอนด้านศิลปกรรมศาสตร์ ซึ่งการจัดหารายได้จากหลักสูตรจึงน่าจะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดรายได้เป็นอันดับแรก ประกอบกับการสัมภาษณ์บุคลากรสายสนับสนุนที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ในประเด็นการวางแผน (Plan)พบว่าบุคลากรขาดการนำกลยุทธ์ พันธกิจและเป้าหมายของคณะมากำหนดเป็นแผนการดำเนินงานของ

ภาพตัวอย่างวงจรการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ

บุคลากร การวางแผนในปัจจุบันเป็นเพียงแผนการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น จึงไม่ครอบคลุมกลยุทธ์ พันธกิจและเป้าหมายที่คณะกำหนด ในประเด็นการปฏิบัติงาน (Do) การวิเคราะห์และตรวจสอบการปฏิบัติงาน(Check) การทบทวนผลการดำเนินงาน (Act) พบว่าบุคลากรได้มีการนำงานที่ได้รับมอบหมายมาดำเนินการวิเคราะห์และตรวจสอบ การทบทวนผลการดำเนินงาน แต่ไม่ครบทุกงาน ตามตาราง ที่ 3 การดำเนินการตามกรอบการบริหารงานเชิงคุณภาพ (PDCA) ของบุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ จากข้อมูลดังกล่าวพบว่า บุคลากรขาดความรู้ในด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้านจัดหารายได้ให้ประสบความสำเร็จ การวางแผน การกำหนดทิศทางเป้าหมาย กรอบเวลา วิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การตรวจสอบและทบทวนการดำเนินงานจะช่วยให้การดำเนินงานมีคุณภาพ และเมื่อเสร็จแล้วจึงประเมินผลการดำเนินงานใหม่เพื่อนำไปสู่การพัฒนารอบต่อไป ตามกรอบแนวคิด PDCA ซึ่งความรู้ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นที่บุคลากรจะต้องมี

2. *ด้านการสื่อสาร* จากการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์บุคลากรสายสนับสนุนที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ ในประเด็นการ
ทบทวนการดำเนินการ (Check) พบว่าบุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ขาดการสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้า ขาดการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้าสนใจสินค้าและบริการ การสำรวจความต้องการของลูกค้าเพื่อรับฟังเสียงลูกค้า ดังนั้น การสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ การประชาสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญที่จะจูงใจให้ลูกค้าสนใจในสินค้าและบริการต่าง ๆ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจหลักการ กระบวนการ และวิธีการในด้านการสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ การเจรจาต่อรอง และเทคนิคขายในรูปแบบต่าง ๆ จะสามารถโน้มน้าวกลุ่มลูกค้าให้สนใจและต้องการผลิตภัณฑ์และบริการด้านศิลปกรรม

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จากการสัมภาษณ์บุคลากรสายสนับสนุนที่รับผิดชอบด้านการให้บริการโรงละคร และการ
จำหน่วยสินค้าออนไลน์ ในประเด็นการทบทวนผลการดำเนินงาน (Check) ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าความรู้เกี่ยวกับสารสนเทศ และ สื่อออนไลน์มีความสำคัญ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการข้อมูลต่าง ๆ เป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและตัดสินใจของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรควรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจหลักการ กระบวนการ ด้านเทคโนโลยี สามารถรวบรวมข้อมูลเพื่อการสังเคราะห์ประมวลผล สามารถนำเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการด้านการจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการด้านศิลปกรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของคณะฯ

4. ด้านความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการด้านศิลปกรรม บุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ต้องมีความรู้เกี่ยวกับผลงานศิลปกรรม เพื่อสื่อสารกับลูกค้า จากการสัมภาษณ์บุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ถึงวิธีดำเนินการ (Do) ทำให้ทราบว่า ผู้รับผิดชอบจะต้องเจรจากับลูกค้าเพื่ออธิบายเกี่ยวกับรายละเอียดของสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า การเจรจาจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับผลงานด้านศิลปกรรม สามารถอธิบายคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ และนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า สามารถสื่อสารและชักจูงใจให้ลูกค้าสนใจและตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์และบริการด้านศิลปกรรม รวมถึงสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนและแนวทางการพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อนำเสนอผู้บริหารและผู้รับผิดชอบด้านการผลิตหรือศิลปินเพื่อสร้างสรรค์ผลงานตามความต้องการของลูกค้าได้

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ ได้ผลการวิจัยตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัยทั้งสองประเด็นคือ 1.ได้ทราบถึงสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่รับผิดชอบด้านการจัดหารายได้ 2. ได้ทราบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากร สายสนับสนุนที่รับผิดชอบด้านการจัดหารายได้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. **สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่รับผิดชอบด้านการจัดหารายได้**

ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น การค้นหาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสิ่งที่จำเป็น David C.McCleland ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับความรับผิดชอบของบุคคล สมรรถนะเป็นบุคลิกที่ซ่อนอยู่ภายในตัวของบุคคล สามารถผลักดันให้เกิดการสร้างผลงานด้วยการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด งานที่รับผิดชอบ (วรรณดี สุทธินรากร และคณะ, 2564) และสมรรถนะหมายความรวมถึง บุคลิกลักษณะ(Trait) ที่นอกเหนือจากความรู้และทักษะ องค์การที่มีการแข่งขันสูงทางธุรกิจต้องการหาความรู้ ทักษะ บุคลิกลักษณะของบุคลากรที่จะสามารถสร้างความเป็นเลิศในการทำงาน สร้างความแตกต่างให้กับภาพลักษณ์องค์กร (จิรประภา อัครบวร, 2565) ดังนั้น บุคลากรสายสนับสนุนที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ จึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะเฉพาะที่แตกต่างจากบุคลากรทั่วไป เพื่อผลักดันให้สามารถปฏิบัติงานด้านการจัดหารายได้ตามที่ได้รับมอบหมายบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ ได้แก่

1.1 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่จำเป็นอันดับแรกที่บุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ต้องมี จากการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์บุคลากรสายสนับสนุนที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ในประเด็นคำถามตามกรอบแนวคิด PDCA พบว่ากระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรจะต้องทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการวางแผน กำหนดทิศทาง กรอบเวลา วิธีการปฏิบัติที่ชัดเจนในเชิงรุกและการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย การทบทวนผลการดำเนินงานและการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจะช่วยผลักดันให้ภารกิจสำเร็จ บุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้จึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะเชิงพฤติการณ์ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ มารุต นนทสายธาร และคณะ (2560) รายงานว่าแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารจัดการที่มีการวางแผนโดยมุ่งกำหนดทิศทาง ระยะเวลา วิธีการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจนในเชิงรุก เชิงป้องกันปัญหา มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลและการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ประกอบกับข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของคณะที่เห็นว่า *“ความพร้อมด้านระบบบริหารจัดการเป็นสิ่งเร่งด่วนที่ต้องทำคือการพัฒนาระบบ ให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และทำให้ระบบเร็วขึ้น”* และ*“บุคลากรขาดการพัฒนาความรู้ความสามารถเชิงระบบในด้าน กลยุทธ์และการบริหารจัดการ”* จึงเห็นได้ว่า ความสามารถด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญในการผลักดันให้การดำเนินงานของบุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ตอบสนองต่อเป้าหมายของคณะฯ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัณฑารีย์ ฟองแพร่ (2559) รายงานว่าองค์กรสามารถจูงใจให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ บุคลากรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ตระกูล จิตวัฒนากร (2563) รายงานว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทาง การกำหนดเป้าหมายให้มีความชัดเจนว่าภารกิจว่าจะต้องทำสิ่งใด ซึ่งเห็นได้ว่าการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ ต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านจัดหารายได้ให้ประสบผลสำเร็จ บุคลากรจะต้องรู้ทิศทางการขับเคลื่อนคณะและยุทธศาสตร์ของคณะ สามารถนำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของคณะ มากำหนดทิศทาง เป้าหมายและแผนการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน สามารถประเมินและทบทวนผลการดำเนินงานและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพได้ บุคลากรสายสนับสนุนที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ จำเป็นต้องมี *“สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์”* ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความสามารถ ในการกำหนดกล

ยุทธ์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การตรวจสอบและวัดผล การทบทวนและปรับปรุงแผนการดำเนินงานเพื่อให้ภารกิจด้านจัดหารายได้บรรลุเป้าหมายขององค์กรรวม รวมทั้งคาดการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพื่อวางแผนการทำงานในอนาคตได้

1.2 สมรรถนะด้านการสื่อสาร จากการทบทวนการดำเนินงานตามกรอบแนวคิด PDCA พบว่า การประชาสัมพันธ์การจำหน่ายสินค้าและการบริการยังไม่สมบูรณ์ ขาดการสื่อสารที่ดึงดูดลูกค้าให้มาสนใจสินค้าหรือบริการ ประกอบกับข้อเสนอแนะของผู้ปฏิบัติงานที่เห็นว่า ภารกิจด้านจัดหารายได้ ควรมีการลงทุนด้านการประชาสัมพันธ์ในสื่อออนไลน์ และทำการตลาด ศึกษาความต้องการของลูกค้า ออกไปประชาสัมพันธ์ สำรวจความต้องการ หรือเผยแพร่ข้อเสนอ โปรโมชั่นที่น่าสนใจให้ลูกค้า มีการลด แลก แจก แถม เพื่อให้ลูกค้าสนใจ ในปีงบประมาณ 2564 ฝ่ายจัดหารายได้ได้สำรวจความคิดเห็นของลูกค้า เกี่ยวกับการให้บริการดนตรีและการแสดง โดยมีคำถามข้อหนึ่งถามช่องทางการรับรู้ข้อมูลข่าวสารการให้บริการด้านการแสดงดนตรี (Muspa) มีลูกค้าตอบ 19 ราย สรุปผลได้ดังนี้ การบอกต่อเป็นอันดับสูงสุด ร้อยละ 33.33 ลำดับสองคือคนรู้จักแนะนำ ร้อยละ 22.81 ช่องทาง YouTube ร้อยละ 21.43 เพจคณะศิลปกรรมศาสตร์ ร้อยละ 19.05 และน้อยที่สุดคือ ข่าวมหาวิทยาลัย ร้อยละ 2.38 และจากแบบสำรวจด้านการจัดฝึกอบรมมีผู้ตอบ 7 ราย สรุปผลได้ดังนี้ ช่องทาง Facebook คณะศิลปกรรมศาสตร์ เป็นอันดับสูงสุด ร้อยละ 57.1 ลำดับสองใบปลิวประชาสัมพันธ์ ร้อยละ 28.6 และการบอกต่อ ร้อยละ 14.3 และประเด็นคำถามควรปรับปรุงการดำเนินการด้านใด สรุปผลได้ดังนี้ ควรปรับปรุงด้านอุปกรณ์และสื่อที่ใช้ในการอบรม ร้อยละ 42.9 ช่องทางการประชาสัมพันธ์ ร้อยละ 29.6 และอื่น ๆ 24.3 จากผลสำรวจสรุปได้ว่า ลูกค้าได้รับข่าวสารด้านสินค้าและบริการจากช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ การสื่อสารปากต่อปาก การสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ในรูปแบบต่าง ๆ ดังนั้น ฝ่ายจัดหารายได้จะต้องเลือกวิธีการสื่อสารและสื่อที่จะใช้ในการประชาสัมพันธ์ การสื่อสารจะต้องใช้ช่องทางที่หลากหลายเพื่อให้เหมาะกับกลุ่มลูกค้าและประเภทสินค้าและบริการ ในมุมมองของผู้บริหารระดับสูงที่เห็นว่าคณะฯมีของดีหลายอย่าง มีผลงานสร้างสรรค์ มีคณาจารย์ มีพื้นที่ที่จะสร้างรายได้ นั้น หากฝ่ายจัดหารายได้ขาดการสื่อสารหรือการประชาสัมพันธ์ไปยังกลุ่มลูกค้า สินค้านั้นก็ไม่สามารถสร้างมูลค่าได้ บุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้จำเป็นต้องมีเทคนิค วิธีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างแรงดึงดูดให้ลูกค้าสนใจบริโภคผลิตภัณฑ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตติมา ปฏิมาประกอบ (2559) รายงานว่า แนวทางการพัฒนาทักษะการขายของนักขาย ได้แก่ การให้ความรู้เกี่ยวกับการจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าของบริษัทได้ตามเป้าหมาย การพัฒนาความรู้ด้านการเจรจาต่อรองกับลูกค้าที่ไม่สนใจสินค้าขององค์กรให้หันมาสนใจสินค้าขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพา หิรัญกิตติ และคณะ (2564) รายงานว่าสมรรถนะด้านการตลาดที่จำเป็นของพนักงานการตลาด คือ ความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง การจะทำให้ภารกิจด้านจัดหารายได้บรรลุเป้าหมายบุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้จะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร สื่อความหมายของสินค้าและบริการไปยังลูกค้า การเจรจาต่อรอง เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์และบริการ ด้วยการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการขายทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้น บุคลากรสายสนับสนุนที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้จะต้องมี *“สมรรถนะด้านการสื่อสาร”* ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความสามารถในด้านการเจรจา การสื่อสาร การสื่อความหมาย ในรูปแบบและเทคนิคต่าง ๆ ด้วยการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ให้สามารถโน้มน้าวกลุ่มลูกค้าสนใจและต้องการซื้อผลิตภัณฑ์และบริการด้านศิลปกรรมของคณะ

***1.3* สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** จากการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์สายสนับสนุนที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ประเด็นการปฏิบัติ(Do) พบว่าผู้ปฏิบัติงานได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ถึงลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ ได้แก่ Page Facebook FA KKU Market YouTube หรือการให้บริการโรงละครผ่าน Page Facebook FA Theater KKU และในอนาคตจะจัดจำหน่ายหนังสือ ตำรา และสื่อการเรียน ในรูปแบบร้านขายหนังสือออนไลน์(E-book) ผลจากการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์บุคลากรสายสนับสนุน

ประเด็นการทบทวนผลการดำเนินงาน(Check) พบว่าบุคลากรยังขาดการส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีมาพัฒนาการทำงานในด้านต่าง ๆ เช่นการจัดเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การประชาสัมพันธ์และการสื่อสารยังไม่สมบูรณ์ บุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ จึงควรพัฒนาความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการ การสื่อสารและโฆษณาสินค้าและบริการ การนำ AI มาใช้เป็นเครื่องมือการปฏิบัติงาน ประกอบกับการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่าความพร้อมด้านระบบบริหารจัดการเป็นสิ่งเร่งด่วนที่ต้องทำคือการพัฒนาระบบ และแผนการดำเนินงานด้านการให้บริการฝึกอบรมด้านศิลปกรรมในรูปแบบออนไลน์(ผ่านโซเชียลมีเดีย) ดังนั้น ความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน ประกอบกับปัจจุบันธุรกิจการขายสินค้าออนไลน์เจริญเติมโตอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภารตา อภินันท์ธรรม และ สมนึก วิสุทธิแพทย์ (2563) รายงานว่ารูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารและผู้ประกอบการธุรกิจออนไลน์ ได้แก่ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการติดตาม การเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ๆและนวัตกรรม ผู้บริหารธุรกิจออนไลน์จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมการใช้เทคโนโลยีระบบอัจฉริยะเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจในระดับสากล พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการคิดในเชิงดิจิทัลในการสื่อสารและการเก็บข้อมูลทางธุรกิจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะดา พิศาลบุตร (2564) รายงานว่ากลุ่มประธาน/รองประธานและกลุ่มกรรมการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี ได้รับประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการตลาดในการเพิ่มช่องทางการจำหน่าย การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ความสะดวกรวดเร็วในการสั่งและการส่งสินค้า และการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการตลาด เทคโนโลยีสารสนเทศ จึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการจัดหารายได้ เพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายบรรลุเป้าหมาย บุคลากรจึงควรต้องมี *“สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ”* ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความสามารถ ความเข้าใจหลักการ กระบวนการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถรวบรวมข้อมูลเพื่อสังเคราะห์ ประมวลผล และเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการข้อมูลด้านการขายผลิตภัณฑ์และบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร โฆษณาประชาสัมพันธ์กับลูกค้า

1.4 **สมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการด้านศิลปกรรม** จากการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์บุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้เกี่ยวกับวิธีดำเนินงาน(Do) พบว่าผู้รับผิดชอบจะต้องเจรจากับลูกค้าเพื่ออธิบายรายละเอียดของสินค้าและบริการ นำเสนอข้อมูลสินค้าหรือบริการด้านต่าง ๆ และตอบข้อซักถาม ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องศึกษารายละเอียดสินค้าหรือบริการของคณะเป็นอย่างดี ก่อนที่จะสื่อสารไปยังลูกค้า บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดความสนใจสินค้าหรือบริการ บุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้จึงจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับภารกิจของคณะ ผลงานของบุคลากรและนักศึกษา สินค้าและบริการที่จะจำหน่ายหรือให้บริการ ประกอบกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของคณะที่กล่าวว่า“จุดแข็งคณะฯมีของดีมาก มีผลงาน มีคณาจารย์ มีพื้นที่ที่จะสร้างรายได้ เป็นคณะวิชาที่มีของดีที่จะสร้างมูลค่าและโอกาสในการพัฒนาได้” ดังนั้น การจะนำของดีไปเผยแพร่ให้คนภายนอกสนใจและต้องการบริโภคสินค้าและผลิตภัณฑ์ บุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และบริการด้านศิลปกรรมเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถสื่อสาร จูงใจ นำเสนอสินค้าออกไปยังกลุ่มลูกค้าได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิกาญจน์ สามัคคีนนท์ (2556) รายงานว่าพนักงานพึงพอใจด้านความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า สามารถชักจูงให้ลูกค้าสนใจและเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ของธนาคาร สามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของผลิตภัณฑ์ คาดการณ์ความต้องการล่วงหน้าได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งสามารถเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ของธนาคารกับธนาคารอื่น ๆ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภารตา อภินันท์ธรรม และ สมนึก วิสุทธิแพทย์ (2563) รายงานว่า องค์ประกอบที่สำคัญส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารธุรกิจด้านตลาดออนไลน์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ได้แก่การติดตามศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภค การศึกษาคู่แข่งในตลาด ความเข้าใจใน

ตัวสินค้า ดังนั้น ความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการด้านศิลปกรรม จึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ บุคลากรจะต้องมี *“สมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการด้านศิลปกรรม”* หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความสามารถ ความเข้าใจเกี่ยวกับผลงานด้านศิลปกรรม การให้บริการด้านศิลปกรรม สามารถอธิบายคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ และนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า สามารถสื่อสารและชักจูงใจให้ลูกค้าสนใจและตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางการพัฒนาสินค้าและบริการเสนอผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการผลิตหรือศิลปิน เพื่อสร้างสรรค์คผลงานตามความต้องการของลูกค้า

2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการจัดหารายได้

สมรรถนะสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกฝนที่เพียงพอจนบุคคลปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือเงื่อนไขที่กำหนดอย่างคงเส้นคงวา (วรรณดี สุทธินรากร และคณะ, 2564) การพัฒนา (Development) คือการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันให้สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (อาภรณ์, 2552) เพื่อพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ บุคลากรจะต้องพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ดังนี้

2.1 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การตรวจสอบและวัดผล การทบทวนและปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งคาดการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพื่อวางแผนการทำงานในอนาคต การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบกับการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารเห็นว่าปัญหาหลัก ๆ คือ ความพร้อมด้านระบบบริหารจัดการ สิ่งเร่งด่วนที่ต้องทำคือการพัฒนาระบบ การพัฒนาให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ ทำให้ระบบเร็วขึ้น เช่นตำราควรมีระบบบริหารจัดการที่ดี และบุคลากรยังขาดการพัฒนาความรู้ความสามารถเชิงระบบในด้านกลยุทธ์และการบริหารจัดการ จากการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์บุคลากรด้านจัดหารายได้ตามกรอบแนวคิด (PDCA) พบว่าบุคลากรต้องได้รับการพัฒนาความสามารถด้านการวางแผนกลยุทธ ด้านการบริหารจัดการ ความสามารถในมุมมองธุรกิจที่มุ่งเน้นผลประกอบการด้านกำไรเป็นหลัก การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องเร่งด่วนลำดับแรกในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ การพัฒนาบุคลากรต้องมีความต่อเนื่อง โดยแบ่งเป็นการพัฒนาระยะสั้นเน้นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์จากวิทยากรที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญ เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในด้านการบริหารจัดการ ปรับทัศนคติและมุมมองต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องงานวิจัยของ มารุต นนทสายธาร และคณะ (2560) รายงานว่าวิทยากรที่มีความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในหัวข้อที่บรรยาย ควรให้เนื้อหาสอดแทรกประสบการณ์การเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ได้สอบถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากร จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ นอกจากการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้ว ควรให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้จากการศึกษาดูงานในหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากการได้รับประสบการณ์จริง และการพัฒนาสมรรถนะในระยะยาวโดยการอบรมขณะทำงาน(On the job Training) เป็นการสอนความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในขณะปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานจริง เน้นบทบาทของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในการร่วมฝึกอบรม (จิรประภา อัครบวร, 2565) จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารกลยุทธ์อาจใช้เครื่องมืออื่นในการพัฒนา เช่น การให้คำปรึกษาแนะนำ การปรับเปลี่ยนวิธีการขายให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงาน การสอนงาน การให้คำปรึกษา

(อาภาภรณ์, 2552) ซึ่งในการพัฒนาสมรรถนะขณะปฏิบัติงานของบุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ควรนำแนวคิดด้านการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาใช้เป็นเครื่องมือในการทบทวนและพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การอบรมขณะทำงานโดยการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์การเพิ่มยอดการจำหน่วยสินค้าและบริการด้านศิลปกรรม โดยผู้บริหาร หัวหน้างานเป็นผู้ให้คำแนะนำเน้นให้บุคลากรร่วมกันทำงานเป็นทีมโดยการนำกรอบแนวคิด PDCA มาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน การวางแผนการขาย การประชาสัมพันธ์ การดำเนินการตามแผน และการตรวจสอบการดำเนินการ ผลการดำเนินงาน และการทบทวนผลการดำเนินงาน การอบรมขณะทำงานเป็นวิธีพัฒนาบุคลากรให้ได้รับประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจะช่วยพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2 การพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสาร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความสามารถในด้านการสื่อสาร การสื่อความหมายในรูปแบบและเทคนิคต่าง ๆ การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ให้สามารถโน้มน้าวกลุ่มลูกค้าให้สนใจและต้องการซื้อผลิตภัณฑ์และบริการด้านศิลปกรรม การพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารจึงเป็นสิ่งจำเป็น จากการสำรวจช่องทางการรับรู้ข้อมูลการให้บริการด้านดนตรีและการแสดง (Muspa) ของลูกค้า พบว่าลูกค้าได้รับรู้ข้อมูลสินค้าและบริการจากการบอกต่อเป็นอันดับหนึ่ง และจากการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบด้านดนตรีและการแสดงถึงขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Do) พบว่าผู้ปฏิบัติงานต้องสื่อสาร เจรจากับลูกค้าในด้านรายละเอียดการให้บริการ การเจรจาต่อรองด้านราคา การโน้มน้าวให้ลูกค้าสนใจใช้บริการการแสดงของคณะ ความสามารถด้านการสื่อสารจึงเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน จากการทบทวนผลการปฏิบัติงานพบว่าบุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ขาดการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการ บุคลากรสนใจที่จะพัฒนาด้านการสื่อสารการตลาด ศึกษาความต้องการของลูกค้า การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการสื่อสารโดยวิธีอบรมเชิงปฏิบัติการด้านเทคนิคการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เพื่อการขายโดยวิทยากรที่มีความรู้จะช่วยส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมขณะทำงานโดยวิธีมอบหมายงาน หรือการเพิ่มคุณค่าในงานของบุคลากร โดยมีผู้เชี่ยวชาญมาเป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาในการปฏิบัติงาน (อาภรณ์, 2552) เป็นแนวทางที่จะส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในระหว่างดำเนินงาน ซึ่งการสื่อสารไม่ได้อยู่แค่ในรูปของการเจรจา แต่จะต้องรวมถึงสื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบอื่น ๆ ที่จะสื่อสารออกไปยังลูกค้าหรือผู้รับบริการให้มีความสนใจในสินค้าและผลิตภัณฑ์ของคณะ ดังนั้น รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารของบุคลากรที่ดีที่สุด คือการอบรมขณะทำงานจริงจากการระดมความคิดเห็นของทีมงาน โดยมีผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้คอยให้คำแนะนำอย่างเป็นระบบ จะช่วยพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กิจกรรมที่เกิดจากการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานได้แก่ ผู้บริหารมอบหมายให้ทีมจัดหารายได้จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ โดยนำกรอบแนวคิด PDCA มาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ด้านการประชาสัมพันธ์ การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ การตรวจสอบทบทวนผลการดำเนินงาน และการนำผลการดำเนินงานมาสู่การปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น การดำเนินการเช่นนี้จะเป็นการพัฒนาบุคลากรจากการได้รับประสบการณ์จริงจะทำให้การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.3 การพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความสามารถ ความเข้าใจหลักการ กระบวนการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถรวบรวมข้อมูล สังเคราะห์ ประมวลผล และสร้างเครื่องมือในการบริหารจัดการข้อมูลด้านการขายผลิตภัณฑ์และบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร โฆษณาประชาสัมพันธ์กับลูกค้า การพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ จากการสัมภาษณ์บุคลากรเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Do) พบว่ามีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน การจัดเก็บข้อมูลด้านการขายและการให้บริการโดยทีมงานใช้ข้อมูลร่วมกันผ่าน Google Drive การจัดทำ Website page facebook เพื่อจำหน่ายสินค้า สื่อสารกับลูกค้า จากการทบทวนการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรต้องการ

ฝึกอบรมการพัฒนาโปรแกรมการสร้าง web site อบรมการประชาสัมพันธ์โดยสื่อสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนางานด้านจัดหารายได้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วิไล พึ่งผล (2561) รายงานว่าการพัฒนาตนเองและทีมงานควรให้ความสำคัญ ในด้าน I-Innovative หมายถึงผู้ประกอบการใช้แนวคิดนวัตกรรมร่วมกับการใช้ปัญญารู้คิดทุกขั้นตอน T-Technology Drive หมายถึง ผู้ประกอบการใช้เทคโนโลยีขับเคลื่อนองค์กร จะสามารถขยายธุรกิจเติบโตได้มากกว่าการสร้างรายได้เพียงอย่างเดียว สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภารตา อภินันท์ธรรม และ สมนึก วิสุทธิแพทย์ (2563) รายงานว่าผู้บริหารธุรกิจออนไลน์จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมการใช้เทคโนโลยีระบบอัจฉริยะเพื่อให้สามารถแข่งขันทางธุรกิจในระดับสากล จำเป็นต้องมีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนคิดในเชิงดิจิทัลในการสื่อสารและการเก็บข้อมูลทางธุรกิจ จะเห็นได้ว่าความรู้ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ากับงานด้านต่าง ๆ เป็นสิ่งสำคัญ การพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมขณะทำงานจึงเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากยุคปัจจุบันทุกคนสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่ายยิ่งขึ้น หน้าที่ความรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรจึงเปลี่ยนจากองค์กรมาเป็นความรับผิดชอบของบุคลากร (จิรประภา อัครบวร, 2565) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจหลักการ กระบวนการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ วิธีการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานจากการทำงานจริงจะสามารถพัฒนาบุคลากรและพัฒนางานได้ตรงตามความต้องการโดยอาศัยการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ออนไลน์ต่าง ๆ เช่น Google YouTube Tik Tok หรือบทเรียนออนไลน์ต่าง ๆ การที่องค์กรจะเข้าสู่ยุคดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จ การเปลี่ยนแปลงเครื่องมือและแนวทางการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ การสร้างการเรียนรู้แบบร่วมมือกัน (Collaborative Learning) ระหว่างพนักงานในองค์กร เพื่อผลักดันการเรียนรู้ดิจิทัลที่ยืดหยุ่น การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร (จิรประภา อัครบวร, 2565) วิธีการการพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรที่ดี คือ วิธีฝึกอบรมขณะทำงาน ด้วยการมอบหมายงานให้บุคลากรทำงานเป็นทีม จะช่วยสร้างความรู้ร่วมกันในการพัฒนางานและเพิ่มคุณค่าในงานจากการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง โดยมีผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำและประเมินผลการดำเนินงาน เช่นการมอบหมายงานให้ทีมจัดหารายได้พัฒนาสารสนเทศเพื่อการรายงานข้อมูลด้านรายได้ประเภทต่าง ๆ หรือการจัดทำสื่อโฆษณาสินค้าออนไลน์ประเภทต่าง ๆ

2.4 การพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการด้านศิลปกรรม เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมากจากความสามารถในการเข้าใจเกี่ยวกับผลงานด้านศิลปกรรม การให้บริการด้านศิลปกรรม สามารถอธิบายคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ และนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า สามารถสื่อสารและจูงใจให้ลูกค้าสนใจและตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน แนวทางการพัฒนาสินค้าและบริการเสนอผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการผลิตหรือศิลปินเพื่อสร้างสรรค์ผลงานตามความต้องการของลูกค้า บุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับศิลปะแขนงต่าง ๆ ที่คณะดำเนินการสอนและให้บริการ เพื่อให้สามารถสื่อสารและโน้มน้าวลูกค้าให้สนใจซื้อสินค้าและใช้บริการ การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านเทคนิคการวิเคราะห์ผลงานทางด้านศิลปกรรมแขนงต่าง ๆ เน้นการฝึกปฏิบัติโดยวิทยากรที่มีความรู้และประสบการณ์มาให้ความรู้ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เข้ารับการอบรมและวิทยากร การลงมือปฏิบัติงานจะทำให้บุคลากรได้รับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับรูปแบบและคุณลักษณะต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์และบริการด้านศิลปกรรม สามารถนำความรู้ไปสื่อสารกับลูกค้าได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิกาญจน์ สามัคคีนนท์ (2556) รายงานว่า ด้านความเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์พนักงานยังขาดความสามารถด้านการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ของธนาคารกับธนาคารอื่น ๆ ธนาคารควรมีการจัดฝึกอบรมเทคนิคการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ของธนาคารว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร เพื่อช่วยให้การตัดสินใจเลือกนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละรายได้ ในการพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการด้านศิลปกรรม นอกจากวิธีฝึกอบรมเทคนิคการวิเคราะห์ผลงานทางศิลปกรรมแขนงต่าง ๆ แล้ว การมอบหมายงานและการเพิ่ม

คุณค่าในงานโดยจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์สินค้า จัดทำแคตตาล็อกหรือแผ่นประชาสัมพันธ์สินค้าและคุณสมบัติสินค้าและบริการก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการ ทั้งนี้การพัฒนาบุคลากรควรพัฒนาด้วยวิธีที่หลากหลาย และควรเน้นไปที่การสร้างประสบการณ์ในการทำงาน (Experiential Approach) จริง ให้เกิดขึ้นกับพนักงานให้มากที่สุด (ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต, 2559)

ข้อเสนอแนะ

1. จากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 4 ด้าน ช่วยให้ผลการดำเนินการด้านจัดหารายได้ของคณะดีขึ้น ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการของกลุ่มจัดหารายได้มีความชัดเจน มีการจัดทำระบบบริหารจัดการด้านข้อมูลรายได้ จัดทำระบบคลังสินค้า มีการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ ไปยังกลุ่มลูกค้าซึ่งส่งผลให้มีรายได้เพิ่มขึ้น และสิ่งที่สำคัญคือบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจด้านผลงานศิลปกรรมสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้บรรลุวัตถุประสงค์ จากการกำหนดสมรรถนะและการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ทำให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานให้ตอบสนองต่อนโยบายที่คณะจะก้าวไปสู่การเป็น Creative hub และ Production House & Event Organizer ได้ในอนาคตอันใกล้นี้

2. ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรนำความรู้จากงานวิจัยครั้งนี้ ไปใช้เป็นฐานในการออกแบบวิธีปฏิบัติและวัดประเมินผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งในการพัฒนาสมรรถนะของแต่ละบุคคล จะทำให้ทราบวิธีในการพัฒนาสมรรถนะของแต่ละบุคคลที่ตรงกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อเพิ่มระดับสมรรถนะของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ผลการวิจัยฉบับนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบแนวคิดเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำหรับหน่วยงาน สถาบันที่มีบริบทคล้ายคลึงกับคณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยเฉพาะการขับเคลื่อนกลยุทธด้านการจัดหารายได้ให้สามารถพึ่งตนเองได้ เพื่อให้องค์กรสามารถเติมโตอย่างยั่งยืน

บทสรุป

การจะขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้านจัดหารายได้ คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ให้บรรลุวัตถุประสงค์ นั้น บุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะเพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับความรับผิดชอบตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย จึงควรกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นและแนวทางการพัฒนาบุคลากรกลุ่มจัดหารายได้ ดังนี้ 1) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการ การกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย แผนการดำเนินงานและการทบทวนพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้แก่ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์จากวิทยากรที่มีประสบการณ์ การศึกษาดูงาน และการอบรมขณะทำงาน 2) สมรรถนะด้านการสื่อสาร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานด้านการสื่อสาร การโฆษณาประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ การเจรจากับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ได้แก่การอบรมเชิงปฏิบัติการด้านเทคนิคการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ด้านการขายโดยวิทยากรที่มีความรู้เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การฝึกอบรมขณะทำงานโดยการมอบหมายงาน หรือการเพิ่มคุณค่าในงานโดยผู้เชี่ยวชาญเป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาในการปฏิบัติงาน 3) สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบต่าง ๆ เพื่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้านจัดหารายได้ของคณะ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ การให้บุคลากรได้รับประสบการณ์จริงจากการฝึกอบรมขณะทำงาน โดยการเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อออนไลน์ต่าง ๆ และการเพิ่มคุณค่าในงานโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในทีมเพื่อร่วมกันพัฒนาความรู้ความสามารถและพัฒนาระบบงาน 4) สมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับสินค้า

และบริการด้านศิลปกรรม เพื่อพัฒนาบุคลากรมีความสามารถในการวิเคราะห์ผลงานศิลปกรรมประเภทต่าง ๆ สามารถอธิบายคุณสมบัติผล รายละเอียดผลงานงานศิลปกรรม และนำความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ด้านศิลปกรรมไปสื่อสารกับลูกค้าได้ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้แก่การฝึกอบรมเทคนิคการวิเคราะห์งานด้านศิลปกรรม การอบรมขณะทำงาน การเพิ่มคุณค่าในงานโดยจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์สินค้า

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ควรใช้วิธีที่หลากหลาย และแต่ละคนอาจจะได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับบริบทของภาระงานที่รับผิดชอบ วิธีที่เหมาะสมกับบุคลากรได้แก่การอบรมเชิงปฏิบัติการจากวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ บุคลากรจะได้รับมุมมองที่แตกต่างเพื่อพัฒนางาน การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะจากการปฏิบัติงานจริงหรืออบรมขณะปฏิบัติงาน(On the job Training) เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนกลุ่ม Generation X ตอนปลาย และ Generation Y มีคุณลักษณะสำคัญคือชอบอิสระ คาดหวังความสำเร็จอย่างเร่งด่วน ชอบงานท้าทายและได้แสดงออกซึ่งความคิดสร้างสรรค์ รักอิสระและยืดหยุ่น เกลียดการบริหารที่จุกจิก (จิรประภา อัครบวร, 2565) คนกลุ่มนี้จะเก่งด้านเทคโนโลยีและการใช้สื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งการจะพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้ต้องใช้วิธีเรียนรู้ด้วยตนเองโดยฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน หรือโครงการและให้อิสระในการปฏิบัติงานซึ่งผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาประเมินผลงานและสะท้อนผลเพื่อพัฒนางานให้กับบุคลากร รวมถึงการให้รางวัลและยกย่องชมเชย

จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่าหากบุคลากรสายสนับสนุนที่รับผิดชอบด้านจัดหารายได้ กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นและแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามที่กล่าวมาแล้ว บุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะผลักดันให้กลยุทธ์ด้านจัดหารายได้ของคณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นบรรลุผลเป็นรูปธรรมได้

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จตามเป้าหมายการวิจัยได้ เพราะได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือ และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าจากหลาย ๆ ท่าน ได้แก่

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุรินทร์ เปล่งดีสกุล คณบดีคณะศิลปกรรมศาสตร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พชญ อัคพราหมณ์ รองคณบดีฝ่ายวิจัย นวัตกรรมและศิลปวัฒนธรรม และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีชาวุฒิ อภิระติง อดีตรองคณบดีฝ่ายศิลปวัฒนธรรมและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดลฤทัย โกวรรธนะกุล รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่กรุณาเป็นที่ปรึกษาเครื่องมือวิจัย

เพื่อนร่วมงานกองบริหารงานคณะศิลปกรรมศาสตร์ ที่ช่วยเหลือให้ข้อมูลต่าง ๆ และเป็นกำลังใจจนงานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จ

เอกสารอ้างอิง

จิตติมา ปฏิมาประกอบ. (2559). *การพัฒนาและการจัดการคุณลักษณะ ทักษะการขายของนักขายที่ส่งผลต่อเป้าหมายของบริษัทในอุตสาหกรรมการพิมพ์ประเภทฉลากสินค้า: กรณีศึกษานิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร* (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา

จิรประภา อัครบวร. (2554). *พัฒนาคนบนความยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เต๋า (2000).

จิรประภา อัครบวร. (2565). *งานทรัพยากรมนุษย์ในยุค 5.0-HR 5.0 : Digital HR System*. กรุงเทพฯ: บริษัท กรกนกการพิมพ์ จำกัด.

ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต. (2559). *การพัฒนาบุคลากรแบบ HR มืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมนิติ เพรส จำกัด.

โชติชวัล ฟูกิจกาญจน์. (2559). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

ตระกูล จิตวัฒนากร. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร. *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง*, *9*(2), 91–100. สืบค้นจาก https://so04.tci-thaijo.org/index.php/NBJ/article/view/251652

ธรรมชนก ขนอม. (2566). การศึกษาสมรรถนะหลักและสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดส่วนงานวิชาการ มหาวิทยาลัยทักษิณ ตามทัศนะของหัวหน้าสำนักงานคณะ. *วารสารวิชาการ ปขมท.*, *12*(1), 62–67. สืบค้นจาก https://www.council-uast.com/journal/upload/fullpaper/14-01-2023-807941250.pdf

บุญเลิศ พิมศักดิ์. (2562). การพัฒนารูปแบบการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของเครือข่ายสุขภาพระดับปฐมภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด. *วารสารวิชาการกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ*, *15*(2), 24–32. สืบค้นจาก https://thaidj.org/index.php/jdhss/article/view/7980

บุรธัช โชติช่วง, และ ธีรวุฒิ บุญยโสภณ. (2562). การพัฒนารูปแบบการจัดการธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการร้านกาแฟ. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, *29*(4), 680–685. สืบค้นจาก https://ph01.tci-thaijo.org/index.php/kmutnb-journal/article/view/226058/154446

ปัณฑารีย์ ฟองแพร่. (2559). *ศึกษาปัจจัยที่มีต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี* (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา

ปิยะดา พิศาลบุตร. (2564). การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม*, *11*(1), 118–127. สืบค้นจาก https://so01.tci-thaijo.org/index.php/e-jodil/index

พิมพา หิรัญกิตติ, สัญจิตา พรมโชติ, รุจิกาญจน์ สานนท์, และ ภูริณัฐ ยมกนิษฐ์. (2564). สมรรถนะด้านการตลาดที่จำเป็นของพนักงานการตลาดในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. *วารสารวิชาการสังคมเครือข่ายวิจัยประชาชื่น*, *3*(2), 27–42. สืบค้นจาก https://so03.tci-thaijo.org/index.php/prn/article/view/253711

เพ็ญนภา แซ่จั่น. (2552). *การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานธนาคารออมสินใน 3 จังหวัดชายแดนใต้* (การศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยทักษิณ. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ

ภารตา อภินันท์ธรรม, และ สมนึก วิสุทธิแพทย์. (2563). การพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารธุรกิจออนไลน์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, *30*(1), 159–169. สืบค้นจาก https://ojs.kmutnb.ac.th/index.php/kjournal/article/view/2338

มารุต นนทสายธาร, ภัทรวรรธน์ จีรพัฒน์, และ ปานเทพ ลาภเกสร. (2560). การพัฒนาสมรรถนะผู้นำด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร สำหรับผู้บริหารในโรงเรียนหัวเฉียว อำเภอตะพานหิน จังหวัดพิจิตร. *วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์*, *32*(1), 75–79. สืบค้นจาก https://so04.tci-thaijo.org/index.php/eduku/article/view/85869

วรรณดี สุทธินรากร, ภูวเรศ อับดุลสตา, และ สมเกียรติ สุทธินรากร. (2564). *การพัฒนาหลักสูตรสมรรถนะและการจัดการเรียนรู้อย่างมีความหมาย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สยามบริทัศน์ จำกัด.

วิไล พึ่งผล. (2561). *สมรรถนะทางปัญญาเชิงธุรกิจของผู้ประกอบการยุคใหม่สำหรับ SMEs ไทยเพื่อผลประกอบการธุรกิจในยุคประเทศไทย 4.0* (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร. สืบค้นจาก https://www.ftpi.or.th/2015/2125

ศศิกาญจน์ สามัคคีนนท์. (2556). *ความคาดหวังและความพึงพอใจในประสิทธิภาพการทำงานตามสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของพนักงานธนาคารออมสินภาค 3* (ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร. สืบค้นจาก https://sure.su.ac.th/xmlui/handle/123456789/9879

อรุณกมล ศุขอเนก. (2561). *กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง* (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร. สืบค้นจาก http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/handle/123456789/1985