



รายงานการวิจัย

การพัฒนาโมเดลนำร่องของสมรรถนะของหน่วยเลขานุการผู้บริหาร: กรณีศึกษา
เลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหิดล

Preliminary Competency Model for Executive Secretary Unit: A Study of
Mahidol University's Executive Secretary

เสนอต่อ

มหาวิทยาลัยมหิดล

คณะผู้วิจัย

นางโสภภาพรรณ สุริยะมณี (หัวหน้าโครงการ)

นายตรีเพชร อ่ำเมือง (ผู้ร่วมโครงการ)

หน่วยเลขานุการผู้บริหาร งานเลขานุการกิจและสภาคณาจารย์
กองบริหารงานทั่วไป สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนางานของบุคลากรสายสนับสนุน

จากมหาวิทยาลัยมหิดล

ปี พ.ศ. 2559



COA. No. 2014/122.0310

Certificate of Approval
Central Institutional Review Board, Mahidol University (MU-CIRB)

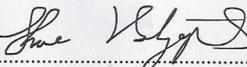
Protocol No.: MU-CIRB 2014/116.2108
Title of Project: Preliminary Competency Model for Executive Secretary Unit:
A Study of Mahidol University's Executive Secretary
Principal Investigator: Mrs. Sopaphan Suriyamanee
Co-Investigator: Mr. Triphet Ammuang
Affiliation: General Administration Division, Office of the President,
Mahidol University

Approval includes: 1) MU-IRB Submission form version date 3 October 2014
2) Participant Information Sheet for Questionnaire version date 3 October 2014
3) Participant Information Sheet for Interview version date 3 October 2014
4) Questionnaire version date 21 August 2014
5) Interview Guideline version date 21 August 2014

Central Institutional Review Board, Mahidol University is in full compliance with International Guidelines for Human Research Protection such as Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guidelines and the International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP)

Date of Approval: 3 October 2014
Date of Expiration: 2 October 2015

Signature of MU-CIRB Chair:


.....
(Professor Shusee Visalyaputra)

3 October 2014
version date

Signature of Institute Representative:


.....
(Professor Prasit Palittapongarnpim)
Vice President for Research

3 October 2014
version date

Office of the President, Mahidol University, 999 Phuttamonthon 4 Rd., Salaya, Phuttamonthon District,
Nakhon Pathom 73170. Tel. (662) 8496224-5 Fax. (662) 8496274

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะศึกษาถึงแนวทางในการพัฒนาโมเดลนำร่องของสมรรถนะของหน่วยงานเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดล ให้ตรงตามเป้าหมายที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการ เพื่อศึกษาหาคุณสมบัติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ ของสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานหรือประจำสายงาน ของหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหารในการปฏิบัติงาน และเพื่อศึกษาหาปริมาณขององค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะประจำสายงานของหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหารในการปฏิบัติงาน

และจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า แนวทางที่ใช้ในการพัฒนาโมเดลของสมรรถนะของหน่วยงานเลขานุการผู้บริหารในครั้งนี้คือ แนวทางแบบบูรณาการ (Integrated Approach) ซึ่งเป็นแนวทางที่ผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพเข้าด้วยกันนับตั้งแต่ การทบทวนวรรณกรรม การสร้างเครื่องมือ (แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้อำนวยการกอง กลุ่มเจ้าหน้าที่ที่เคยปฏิบัติหน้าที่เลขานุการผู้บริหารมาก่อน (ที่ได้รับการยอมรับ) และกลุ่มเลขานุการผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลถึงสองครั้ง การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อความสำคัญของสมรรถนะต่อหน่วยงานเหล่านี้ นอกจากนั้นแล้วยังใช้วิธีการประชุมกลุ่มย่อยแบบ Focus group ของผู้อำนวยการกอง และเลขานุการผู้บริหารในปัจจุบันอีกครั้งหนึ่ง เพื่อนำข้อมูลมาสนับสนุนและเพิ่มเติมผลการวิจัยดังกล่าวมาแล้ว

ผลจากการทดสอบความแตกต่างของข้อมูลครั้งแรกและครั้งที่สองพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็น ต่อองค์ประกอบของสมรรถนะหลักของหน่วยงาน (ตามแนวทางของมหาวิทยาลัย) และสมรรถนะประจำสายงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะมีแตกต่างกันบ้างก็น้อยมาก เฉพาะในเรื่องของนิยามขององค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะประจำสายงานในบางด้านเท่านั้น นอกจากนั้นแล้ว การวิจัยครั้งนี้ยังมีการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อความสำคัญของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานที่มีต่อหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหาร รวมทั้งที่มีต่อนิยามขององค์ประกอบของสมรรถนะประจำสายงานในแต่ละด้าน ตามปัจจัยทางด้านตำแหน่งหน้าที่ที่กลุ่มตัวอย่างดำรงอยู่ในปัจจุบัน ผลจากการทดสอบครั้งนี้พบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่มส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นต่อเรื่องดังกล่าวไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติ มีเพียงเรื่องเดียวเท่านั้นที่แตกต่างกันออกไปคือเรื่องความพยายามขจัดข้อบกพร่องรวมทั้ง ปัญหาและอุปสรรคต่างๆของงานให้หมดไปเพื่อให้งานมีความถูกต้อง ซึ่งทำให้สมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ได้รับการยอมรับ (Accepted Hypothesis) อย่างไรก็ตามความแตกต่างดังกล่าวนี้เป็นความแตกต่างในเชิงสถิติแต่ในเชิงเนื้อหาไม่แตกต่างกันถือว่าเป็นกลุ่มเดียวกันหรือระนาบเดียวกัน คือกลุ่มที่เห็นว่าเรื่องนี้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

จากผลการวิจัยที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นที่สอดคล้องต้องกันว่า สมรรถนะหลักของหน่วยงาน (ตามแนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การยึดมั่นในคุณธรรม การมีความรับผิดชอบในงาน การทำงานเป็นทีม การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และสมรรถนะประจำสายงานซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงขับภายใน ความคิดเกี่ยวกับตนเอง ความเข้าใจผู้อื่น ความถูกต้องของงาน ความยืดหยุ่นผ่อนปรนและการให้อำนาจแก่ผู้อื่น มีความสำคัญต่อหน่วยงานและ เลขาธิการผู้บริหารเป็นอย่างยิ่งจึงสมควรที่จะเป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของ หน่วยงานเลขาธิการผู้บริหาร โดยเฉพาะองค์ประกอบของสมรรถนะประจำสายงานทั้ง 9 ด้าน ดังกล่าวนั้น เป็นองค์ประกอบที่มีจำนวนที่สอดคล้องกับแนวความคิดของ Spencer and Spencer นักวิชาการชื่อดังที่เขาทั้งสองเห็นว่า สมรรถนะของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งนั้นไม่ควรที่จะเกิน 7 หรือ 9 สมรรถนะ (Cited in Bozkurt, 2011:28) ฉะนั้นโมเดลนำร่องของสมรรถนะดังกล่าวที่ผู้วิจัย ศึกษาในครั้งนี้จึงประกอบด้วยสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานเป็นสำคัญ ซึ่งผู้วิจัยจึง ใคร่ขอเสนอเป็นแผนภาพรวมทั้งนิยามและแนวทางที่ควรที่จะพัฒนาต่อไปในอนาคตดังต่อไปนี้



กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้ริเริ่มขึ้นในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2556 และได้นำเสนอขอรับทุนสนับสนุนการทำผลงานเพื่อพัฒนางานบุคลากรสายสนับสนุนโดยผ่านการพิจารณาอนุมัติในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557 เสนอคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนส่วนกลางพิจารณาและมีมติรับรองในหลักการเมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2557 กระบวนการวิจัยได้ดำเนินไปตามระเบียบวิธีและสำเร็จผลลงในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2558 รวมระยะเวลาที่ใช้ 1 ปี 8 เดือน เนื่องจากการวิจัยดังกล่าวดำเนินการนอกเวลาการปฏิบัติงานประกอบกับลักษณะการดำเนินการวิจัยเป็นไปตามขั้นตอนที่วางไว้แล้วอย่างเป็นระบบ

การดำเนินการวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความกรุณาจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย(ทีมบริหารมหาวิทยาลัย) ในสมัยศาสตราจารย์คลินิก นายแพทย์ปิยะสกล สกลสัตยาทร และศาสตราจารย์ นายแพทย์รัชตะ รัชตะนาวิน ดำรงตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดลเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมถึงมีนโยบายผลักดันให้บุคลากรสายสนับสนุนพัฒนาตนเองและงานประจำที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

และขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ ดร. ชาญคณิต กฤตยา สุริยะมณี อาจารย์ประจำสาขาอาชีวศึกษาและงานยุติธรรม คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่สอนระเบียบวิธีวิจัยและเสนอแนะการทำงานให้แก่ผู้วิจัยตั้งแต่ต้นจนกระทั่งงานสำเร็จ และช่วยพิจารณาในกระบวนการแปรผลทางสถิติว่าผู้วิจัยได้มีการดำเนินการได้อย่างถูกต้องหรือไม่ มีการอภิปรายผลที่สอดคล้องกับผลทางสถิติหรือไม่อย่างไร ทำให้ผู้วิจัยมีความมั่นใจในการแปรผลการวิจัย

ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช นายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล ที่กรุณา Coaching ให้แก่ผู้วิจัยโดยอาจารย์เป็นผู้ที่ให้ความสนใจและต้องการมอบความรู้ให้แก่ผู้วิจัย ซึ่งนับว่าอาจารย์ได้สร้างพลังภายในอันยิ่งใหญ่ให้เกิดแก่การทำงานชิ้นนี้ รวมไปถึงงานชิ้นต่อไปในชีวิตด้วย

ขอขอบพระคุณ คุณรุจิรรัตน์ บรรจง ผู้อำนวยการกองบริหารงานทั่วไป สำนักงานอธิการบดี ที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่ ส่วนหนึ่งเห็นได้จากการเรียนเชิญศาสตราจารย์ นายแพทย์พงษ์ธารา วิจิตรเวชไพศาล มาให้ความรู้ทางด้านงานวิจัยและวิเคราะห์งาน

ประจำให้แก่บุคลากรในกองบริหารงานทั่วไปและตัวผู้วิจัยด้วย นอกจากนี้ผู้อำนวยการกองบริหารงานทั่วไปได้มีความยินดีในการตอบแบบสอบถาม และเข้าร่วมประชุมกลุ่มรวมถึงให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้วิจัยด้วยความกรุณา ขอขอบคุณคุณชัชโรจน์ รอดเกลี้ยง หัวหน้างานเลขานุการกิจและสภาคณาจารย์ กองบริหารงานทั่วไป ที่ส่งเสริมและผลักดันให้มีงานวิจัยเกิดขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลได้แก่ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาในการให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามด้วยความยินดีและพยายามให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลมากที่สุด ผู้อำนวยการกองในสังกัดสำนักงานอธิการบดีที่ได้อนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม อดีตเลขาธิการผู้บริหาร และเลขาธิการผู้บริหารในปัจจุบัน ซึ่งมีความยินดีและให้เวลาในการให้สัมภาษณ์หรือตอบแบบสอบถามและเข้าร่วมประชุมกลุ่มย่อย

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา ที่สั่งสอนให้ผู้วิจัยมีความตั้งใจ และอดทนต่อการทำงาน รวมถึงครูบาอาจารย์โดยเฉพาะคณาจารย์จากหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่มอบความรู้ในเรื่องระเบียบวิธีวิจัย จริยธรรมการวิจัยและการเขียน รวมถึงทฤษฎีต่างๆให้แก่ผู้วิจัย ซึ่งไม่สามารถกล่าวถึงความรู้อื่นๆได้หมดสิ้น

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานฉบับนี้จะเป็นงานชิ้นหนึ่งซึ่งผู้อ่านงานจะสามารถเห็นความตั้งใจในการดำเนินการผ่านตัวงานดังกล่าว โดยที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง และผลการวิจัยสามารถที่จะนำไปศึกษาเพื่อต่อยอดในเรื่องสมรรถนะของเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย และความคาดหวังของผู้บริหารที่มีต่อเลขานุการต่อไปในอนาคตได้ สำหรับผู้วิจัยแล้วรู้สึกถึงความคุ้มค่าในการทำงานชิ้นนี้ เนื่องจากได้รับความรู้โดยผ่านการลงมือปฏิบัติจริง และได้รับความกรุณาจากผู้บริหารระดับต่างๆในการให้ข้อมูล รวมถึงประชากรเป้าหมายกลุ่มอื่นๆด้วย และได้สร้างมิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานหน่วยเลขานุการผู้บริหารซึ่งให้ความสำคัญกับงานโดยให้ความอนุเคราะห์สนับสนุนผู้วิจัยเสมอมา จึงขอขอบพระคุณทุกฝ่ายมา ณ ที่นี้

ผู้วิจัย

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี รองอธิการบดีฝ่าย และผู้ช่วยอธิการบดี ซึ่งนับตั้งแต่วันที่ 17 ตุลาคม 2550 มหาวิทยาลัยมหิดลได้ประกาศพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2550 มีการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารมหาวิทยาลัยจากส่วนราชการมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยบริหารงานของมหาวิทยาลัยโดยใช้นโยบายของมหาวิทยาลัย กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ การดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน และการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม

ในส่วนของการทำงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยยังคงมีเลขานุการผู้บริหารในการอำนวยความสะดวกในกิจการงาน รวมถึงการกลั่นกรอง ค้นคว้าข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเกี่ยวข้องนำเสนอต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยในเรื่องต่างๆตามที่ผู้บริหารต้องการ เนื่องจากสภาวะการณปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน อาทิ ด้านความรู้ ด้านเทคโนโลยี และสิ่งต่างๆรอบตัว เลขานุการผู้บริหารจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเพียงพอที่จะตอบสนองต่อภารกิจของผู้บริหารและองค์กรได้ เพราะเลขานุการผู้บริหารเป็นตัวแปรสำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ฉะนั้นผู้วิจัยจึงได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการศึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนาหน่วยเลขานุการผู้บริหารเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารและองค์กรโดยเห็นว่าหากศึกษาถึงคุณลักษณะที่บุคคลพึงมีในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่เลขานุการผู้บริหาร และ Specific Functional Competency คือสมรรถนะประจำสายงานที่เป็นการเฉพาะว่ามีอะไรบ้างซึ่งจะสามารถนำผลของการศึกษาวิจัยดังกล่าวมาสร้างเป็นโมเดลนำร่องในการพัฒนาสมรรถนะหน่วยเลขานุการผู้บริหาร (Development of Preliminary Competency Model) ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลต่อไปทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.2 เพื่อศึกษาหาแนวทางในการพัฒนาโมเดลนำร่องของสมรรถนะของหน่วยงาน
เลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดล ให้ตรงตามเป้าหมายที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการ

1.2.2 เพื่อศึกษาหาคุณสมบัติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ ของสมรรถนะหลักและ
สมรรถนะในงานหรือประจำสายงาน ของหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหารในการปฏิบัติงาน

1.2.3 เพื่อศึกษาหาปริมาณหรือองค์ประกอบย่อยที่สำคัญหรือจำเป็นต่อสมรรถนะประจำ
สายงานของหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหารในการปฏิบัติงาน

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตทางด้านเนื้อหา เนื้อหาที่เป็นหลักในการวิจัยในครั้งนี้คือ

1.3.1.1 เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการพยายามพัฒนาหรือการพยายามที่จะกำหนดสมรรถนะ
(Competency) ของงานเลขานุการผู้บริหาร สมรรถนะในที่นี่จะประกอบไปด้วยสมรรถนะที่สำคัญ 2
ประการคือ (1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) และ (2) สมรรถนะในงานหรือประจำสายงาน
(Functional Competency)

1.3.1.1.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือสมรรถนะที่ประกอบไปด้วย
คุณสมบัติหรือองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งได้แก่ 1. การยึดมั่นในคุณธรรม 2. ความรับผิดชอบในงาน
3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4. การทำงานเป็นทีม 5. การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ

1.3.1.1.2 สมรรถนะในงานหรือประจำสายงาน (Functional Competency) คือ
สมรรถนะที่ประกอบไปด้วยคุณสมบัติหรือองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งได้แก่ (1) ความรู้ (2) ทักษะหรือ
ความสามารถ (3) บุคลิกลักษณะ (4) แรงขับภายในหรือแรงจูงใจ (5) ความคิดเกี่ยวกับตนเอง (6)
ความเข้าใจผู้อื่น (7) ความถูกต้องของงาน (8) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (9) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น

1.3.1.1.3 เนื้อหาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จะไม่รวมถึง เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการ
พยายามที่จะพัฒนาหรือพยายามที่จะกำหนดระดับของสมรรถนะ (Proficiency Level) รวมทั้งการ
ประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) ดังกล่าวด้วย

1.3.2 ขอบเขตทางด้านประชากรเป้าหมาย เวลา และสถานที่ที่จะศึกษา ประชากร
เป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงซึ่งได้แก่อธิการบดีและรองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ ทั้งที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันและทั้งผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งมาแล้ว (เฉพาะรองอธิการบดี) ผู้ช่วยอธิการบดี และรวมไปถึงกลุ่มผู้อำนวยการกองต่าง ๆ กลุ่มเจ้าหน้าที่ที่เคยมีประสบการณ์ในงานเลขานุการของผู้บริหารและที่ได้รับการยอมรับ กลุ่มเลขานุการผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน โดยจะศึกษาวิจัยจากประชากรเป้าหมายดังกล่าวที่มหาวิทยาลัยมหิดลเป็นเวลา 1 ปี

1.4 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

1.4.1 การพัฒนาโมเดลสมรรถนะนำร่อง (Preliminary Competency Model) หมายถึง การพยายามที่จะสร้างหรือพยายามที่จะกำหนดสมรรถนะของงานเลขานุการของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหิดล ทั้งในแง่ของสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะในงานหรือประจำสายงาน (Functional Competency) เป็นแนวเบื้องต้น เพื่อที่จะนำมาใช้ในงานเลขานุการผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพในโอกาสต่อไป

1.4.2 สมรรถนะพื้นฐานหมายถึง คุณสมบัติหรือองค์ประกอบที่สำคัญและที่จำเป็นต่อหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหารในการปฏิบัติงานซึ่งได้แก่ ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill)

1.4.3 สมรรถนะหลักหมายถึง คุณสมบัติหรือองค์ประกอบที่สำคัญและที่จำเป็นต่อหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหารในการปฏิบัติงานซึ่งได้แก่ 1. การยึดมั่นในคุณธรรม 2. ความรับผิดชอบในงาน 3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4. การทำงานเป็นทีม 5. การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ

1.4.4 สมรรถนะในงานหรือประจำสายงานหมายถึง คุณสมบัติหรือองค์ประกอบที่สำคัญและที่จำเป็นต่อหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหารในการปฏิบัติงานซึ่งได้แก่ (1) ความรู้ (2) ทักษะหรือความสามารถ (3) บุคลิกลักษณะ (4) แรงขับภายในหรือแรงจูงใจ (5) ความคิดเกี่ยวกับตนเอง (6) ความเข้าใจผู้อื่น (7) ความถูกต้องของงาน (8) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (9) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น

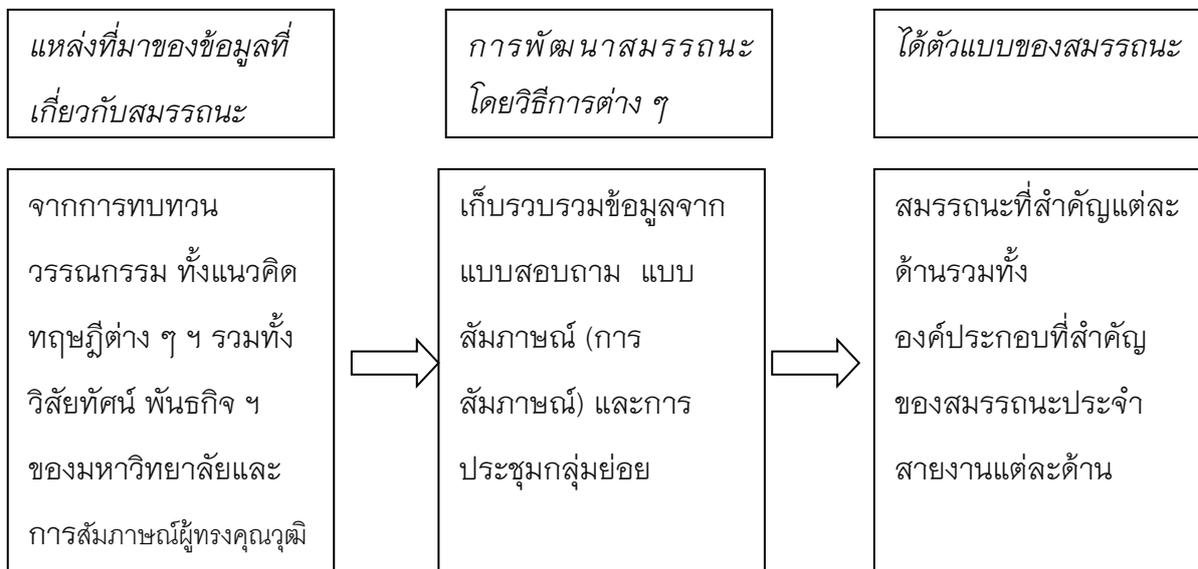
1.5 คำถามการวิจัย

1.5.1 คุณสมบัติทางด้านการยึดมั่นในคุณธรรม ความรับผิดชอบในงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีมและการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีความสำคัญหรือมีความจำเป็นต่อสมรรถนะหลักของหน่วยงาน (Core Competency) และเลขานุการผู้บริหารในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด

1.5.2 คุณสมบัติทางด้านความรู้ ทักษะหรือความสามารถ บุคลิกลักษณะ (Trait) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ความคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self Concept) ความเข้าใจผู้อื่น ความถูกต้องของงาน ความยืดหยุ่นผ่อนปรน การให้อำนาจแก่ผู้อื่น มีความสำคัญหรือมีความจำเป็นต่อสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ของหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหาร ในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด

1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการพัฒนาโมเดลนำร่องของสมรรถนะไว้ดังนี้ (ประยุกต์มาจากแนวความคิดของวรวงศิริ ทรงศีล มาจากบรรจบ พรยินดี และอุษาวดี บุญรอด)



1.7 สมมติฐานในการวิจัย

1.7.1 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อ ความสำคัญของสมรรถนะหลักของหน่วยงานและสมรรถนะประจำสายงานที่มีต่อหน่วยงานและเลขานุการของผู้บริหาร รวมทั้งนิยามขององค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะประจำสายงานในแต่ละด้าน แตกต่างกันตามปัจจัยทางด้านตำแหน่งหน้าที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง

1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.8.1 ทำให้ทราบถึงสมรรถนะที่สำคัญต่าง ๆ ที่ควรจะนำมาใช้ในหน่วยงานและเลขานุการของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

1.8.3 ทำให้ได้ตัวแบบนำร่องของสมรรถนะที่ผ่านกระบวนการการวิจัยหรือการพัฒนาแล้วอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะเอื้อประโยชน์ต่อการนำมาประยุกต์ใช้ กับหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดลในโอกาสต่อไป

1.8.3 ตัวแบบนำร่อง ๆ ดังกล่าวนี สามารถที่จะนำมาพัฒนาให้เป็นตัวแบบที่สมบูรณ์แบบได้ โดยการสร้างระดับและการประเมินสมรรถนะดังกล่าวอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งสามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับงานเลขานุการผู้บริหารตามสภาพความเป็นจริงได้ในโอกาสต่อไป

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

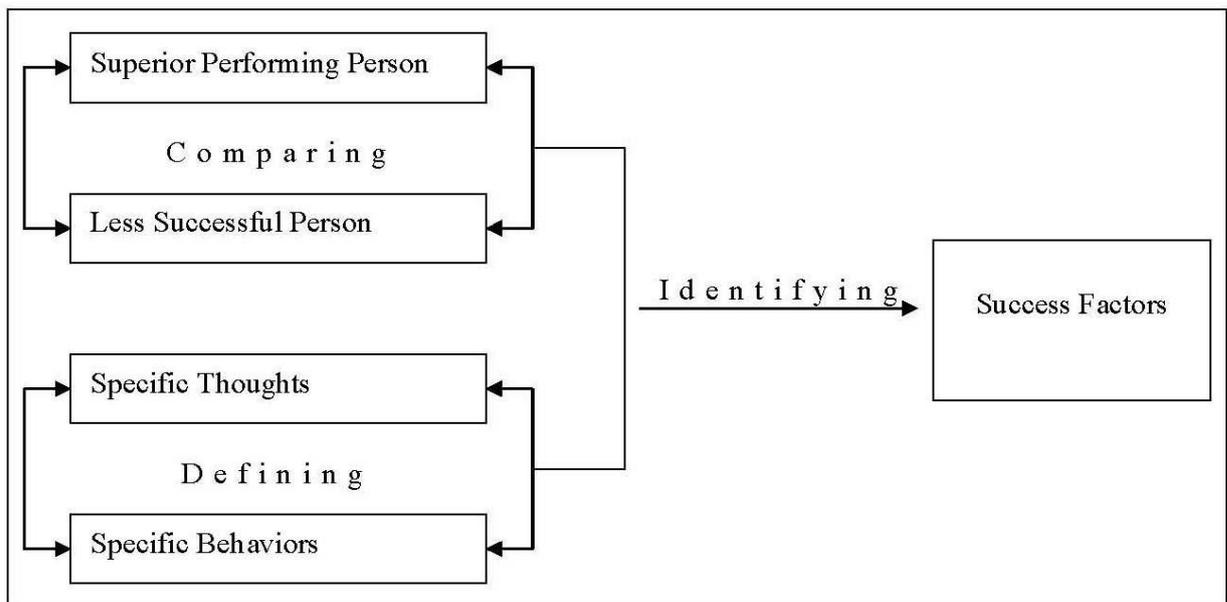
แนวคิดในเรื่องนี้เริ่มพัฒนาจากการศึกษาวิจัยของศาสตราจารย์ ดร. เดวิด ซี แมคเคลลีแลนด (Prof. Dr. David C. McClelland) ศาสตราจารย์ทางด้านจิตวิทยาสังคม อดีตคณบดีคณะจิตวิทยาสังคม แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็น 1 ใน 6 ศาสตราจารย์ที่มีชื่อเสียงของโลกทางด้านจิตวิทยา และเป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียงมากที่สุดของโลกในงานวิจัยทางด้านสมรรถนะในการทำงานและแรงจูงใจ เป็นผู้ก่อตั้งบริษัท McBer and Company ซึ่งปัจจุบันนี้ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของ Hay Group ที่มีอิทธิพลและมีสาขาอยู่ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก แม้แต่ในประเทศไทยก็มีสำนักงานหรือสาขาอยู่ที่กรุงเทพมหานครเช่นเดียวกัน ซึ่งแมคเคลลีแลนดได้นำเสนอความคิดดังกล่าวนี้ไว้ในบทความที่มีการศึกษาวิจัยที่สุดคลาสสิก และมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อวิชาชีพต่าง ๆ รวมทั้งสาธารณชนทั่วไปในปัจจุบันโดยบทความนี้มีชื่อว่า “Testing for Competence rather Than Intelligence”

McClelland พยายามที่จะชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยหลักหรือปัจจัยที่สำคัญ (Major Factor) ทางด้านความชาญฉลาด (Intelligence) และผลการศึกษาหรือเกรด (School Grade) ไม่มีอิทธิพลหรือมีผล (Influence) ต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในหน่วยงาน จะเห็นได้ว่า คนที่มีความชาญฉลาดมากยังทำงานแย่กว่าคนที่มีความชาญฉลาดน้อย ซึ่งจริง ๆ แล้วคนที่มีความชาญฉลาดมาก น่าจะทำงานได้ดีมากกว่าคนที่มีความชาญฉลาดน้อย เพราะคนที่มีความชาญฉลาดมากย่อมมีศักยภาพแห่งเชาวน์ปัญญาสูงกว่าคนที่มีเชาวน์ปัญญาน้อยอยู่แล้ว แต่ McClelland เห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานที่แท้จริงก็คือ ปัจจัยทางด้านสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) ต่างหาก (Bozkurt, 2011:10-12)

McClelland เห็นว่าปัจจัยทางด้านสมรรถนะนี้ เป็นปัจจัยที่ไม่เอนเอียง (Bias) ไปตามปัจจัยทางด้านเพศ สีผิว ชชาติพันธุ์ หรือภูมิหลังทางสังคมและเศรษฐกิจของแต่ละบุคคล คือผลออกมาเป็นอย่างไรก็ต้องเป็นอย่างนั้น มิใช่เอนเอียงไปกับปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว ในเรื่องความเอนเอียงหรือลำเอียงนี้นับเป็นประเด็นที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับสังคมที่มีความหลายในสหรัฐอเมริกาที่พยายามเปิดโอกาสและสร้างความเป็นธรรมให้กับทุก ๆ คนให้ได้รับการจ้างงานอย่างทัดเทียมกัน โดยเฉพาะความลำเอียงในเรื่องของสีผิวระหว่างคนผิวดำกับคนผิวขาว ที่สหรัฐอเมริกาพยายามขจัดปัญหาเรื่อง

นี่มาเป็นเวลาช้านาน นับตั้งแต่ Martin Luther King Jr. ได้ลุกขึ้นมาต่อสู้ในเรื่องนี้จนเป็นผลสำเร็จและได้กลายเป็นวีรบุรุษของคนผิวดำหรือแอฟริกันอเมริกันอย่างยิ่งใหญ่

การที่ McClelland เห็นว่าปัจจัยทางด้านสมรรถนะมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น เนื่องจากแมคคลีแลนต์ได้ทำการศึกษาวิจัยอย่างเป็นระบบ โดยศึกษาในลักษณะของการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานที่ได้รับความสำเร็จสูงหรือมีผลงานดีเด่นกว่าบุคคลอื่น (Superior Performance) กับผู้ที่ปฏิบัติงานที่ได้รับความสำเร็จน้อย (Less Performance) ว่ามีความแตกต่างในเรื่องใด นอกจากนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เขายังได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยทางด้านความคิดที่เป็นการเฉพาะ (Specific Thoughts) และพฤติกรรมที่เป็นการเฉพาะ (Specific Behavior) เช่นเดียวกันที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานดังกล่าวอีกส่วนหนึ่งด้วย ผลที่สุดแล้วเขาก็พบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความแตกต่างหรือมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานก็คือ ปัจจัยทางด้านสมรรถนะ (Cited in Bozkurt, 2011:10–11) ในเรื่องของการศึกษาวิจัยของ McClelland ในครั้งนี้นั้น Bozkurt ได้อธิบายเป็นแผนภาพทำให้เข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้นดังจะเห็นได้จากแผนภาพถัดไปดังนี้



แผนภาพที่ 1 แสดงถึงวิธีการศึกษาวิจัยของ McClelland (ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน)

แต่เดิมนั้น McClelland พยายามที่จะใช้วิธีการสังเกตการทำงานในแต่ละวันของผู้ที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูงกับผู้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานน้อย แต่่วิธีการเช่นนี้ใช้

เวลามากเกินไปและไม่สะดวกในการปฏิบัติ เขาจึงพยายามพัฒนาวิธีการที่เรียกว่า “Behavioral Event Interview” (BEI) ซึ่งเป็นการผสมผสานวิธีการวิเคราะห์เหตุการณ์ที่สำคัญในงานของ Flanagan เข้ากับวิธีการที่เรียกว่า “Thematic Apperception Test” (TAT) (สำนักงาน ก.พ., 2550:1-2)

BEI เป็นวิธีการสัมภาษณ์ผู้ที่ปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ที่ปฏิบัติงานเล่าเหตุการณ์ที่สำคัญที่เขา รู้สึกว่าเขาประสบความสำเร็จสูงสุด 3 เหตุการณ์ และเหตุการณ์ที่เขาไม่ประสบผลสำเร็จ 3 เหตุการณ์ หลังจากนั้นก็มีสัมภาษณ์ต่อไปอีกว่า อะไรทำให้เกิดเหตุการณ์นั้น ๆ มีใครที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้นบ้าง เขาคิดอย่างไร เขารู้สึกอย่างไร และต้องการอะไรที่จะจัดการกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์นั้นๆ แล้วเขาจะทำอย่างไร และเกิดอะไรขึ้นจากพฤติกรรมที่เขาได้แสดงออก (สำนักงาน ก.พ., 2550:2)

การวิเคราะห์เหตุการณ์ที่สำคัญในงาน (Critical Incident) เป็นวิธีการที่ Jon Flanagan ได้พัฒนาขึ้นมา ในช่วงสงครามโลกครั้งที่สองเพื่อที่จะค้นหาคุณลักษณะหรือคุณสมบัติ (Characteristic) ที่สำคัญและทักษะ (Skill) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้งานได้รับความสำเร็จ ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อมูลจากพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ในสถานการณ์การทำงาน หรือสถานการณ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ส่วนวิธีการแบบ BEI เป็นวิธีการที่เน้นไปที่ความรู้สึกนึกคิดของบุคคล (คล้าย ๆ กับการทดสอบการเล่าเรื่องจากภาพที่มีชื่อว่า Thematic Apperception Test (TAT)) (สำนักงาน ก.พ., 2550:2)

และเมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการแบบ BEI มาได้เรียบร้อยแล้วก็นำข้อมูลมาวิเคราะห์ดูว่าผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานสูงมีความแตกต่างกับผู้ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานต่ำในเรื่องใดบ้าง หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาถอดรหัสด้วยวิธีการที่เรียกว่า การวิเคราะห์เนื้อหาจากคำพูด (Content Analysis of Verbal Expression) แล้วนำข้อมูลที่ถอดรหัสมาแล้ว มาวิเคราะห์ความแตกต่างทางสถิติ เพื่อหาความแตกต่างระหว่างผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติสูงกับผู้ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานต่ำต่อไป (สำนักงาน ก.พ., 2550:2)

นอกจาก McClelland จะเป็นผู้บุกเบิกในเรื่องนี้เป็นคนแรกแล้วยังมีนักวิชาการที่สำคัญอีกหลายท่านอย่างเช่น Boyatzis (Richard Boyatzis) นักวิชาการที่สำคัญที่ได้นำแนวความคิดและทฤษฎีของ McClelland ไปเผยแพร่จนได้รับความสำเร็จ จนทำให้ McClelland ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางไปทั่วโลก นอกจากนั้น Boyatzis ยังได้เน้นย้ำถึงคุณลักษณะที่สำคัญของบุคคลในการปฏิบัติงาน (Underlying Characteristic of Person) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญของสมรรถนะตามที่แมคคัลลีแลนได้กล่าวเอาไว้ สมรรถนะที่ Boyatzis ได้เน้นย้ำเอาไว้ อย่างเช่น แรงขับหรือแรงจูงใจ บุคลิกลักษณะ ทักษะและองค์ความรู้ และที่สำคัญที่ Boyatzis ได้นำเสนอเพิ่มเติมเอาไว้และได้กลายเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทุกคนจะต้องกล่าวถึงก็คือ ปัจจัยทางด้านภาพลักษณ์ของแต่ละบุคคล (Personal Image) หรือปัจจัยทางด้านบทบาททางสังคม (Social Role) (Cited in Bozkurt, 2011:13) ซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวถึงในส่วนถัดไป

Spencer and Spencer (L.M. Spencer and S.M. Spencer) อีกรายงานที่ได้อธิบายแนวความคิดและทฤษฎีของ McClelland ทั้งในรูปของคำนิยาม และการพยายามแยกองค์ประกอบของสมรรถนะออกมาให้ชัดเจนยิ่งขึ้น Spencer and Spencer โดยได้แยกองค์ประกอบของสมรรถนะออกมาเป็นห้าองค์ประกอบและแสดงออกมาเป็นแผนภาพหรือในรูปของโมเดล (Model) ที่มีชื่อว่า “Iceberg Model” อันลึกลับและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง นักวิชาการทางด้านสมรรถนะจะต้องรู้จักและจะต้องกล่าวถึงอยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม Spencer and Spencer ก็ยังคงเน้นย้ำและให้ความสำคัญกับปัจจัยทางด้านคุณลักษณะของแต่ละบุคคล (Individual Underlying Characteristic) ซึ่งคล้าย ๆ กับ Boyatzis ที่ได้กล่าวมาแล้วอยู่ดี

และอีกท่านหนึ่งก็คือ Dubois (David Dubois) ที่ได้นำแนวความคิดของ Boyatzis มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะซึ่ง Boyatzis ได้อธิบายและขยายแนวความคิดของ McClelland ในเรื่องสมรรถนะดังกล่าวมาแล้วเป็นสำคัญ โดยเฉพาะแนวความคิดในเรื่องของความสำคัญของคุณลักษณะของบุคคล (Underlying Characteristic of an Employee) ที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งคล้ายคลึงกับแนวความคิดของ Spencer and Spencer ที่กล่าวมาแล้ว คุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ แรงขับภายใน (Motive) บุคลิกลักษณะ (Trait) ทักษะหรือความสามารถ (Skill) องค์ประกอบของภาพลักษณ์แห่งตน (Aspect of One’s Self-Image) บทบาททางสังคมหรือองค์ความรู้ (Body of knowledge) ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพของงานและทำให้งานนั้นโดดเด่นมากกว่าคนอื่น นักวิชาการเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการยืนยันแนวความคิดของ McClelland ว่า มีความสำคัญและเป็นจริง นอกจากนี้ นักวิชาการเหล่านี้ยังมีการศึกษาวิจัยและพัฒนาทฤษฎีของ McClelland ให้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง และงานศึกษาวิจัยของนักวิชาการเหล่านี้ยังได้รับการอ้างอิงเสมอ ๆ จนถึงปัจจุบัน

2.2 ความหมายของคำว่าสมรรถนะ หรือขีดความสามารถ (Definition of Competency)

ก่อนที่จะกล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะรวมทั้งการพัฒนาหรือการกำหนดสมรรถนะ ในส่วนต่อไป นั้นขอกล่าวถึงความหมายของสมรรถนะหรือขีดความสามารถแต่พอสังเขป ดังนี้ นักวิชาการชื่อดังหลาย ๆ ท่านอย่างเช่น และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เจ้าของทฤษฎีสมรรถนะหรือขีดความสามารถก็คือ McClelland ที่ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะหมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในตัวของบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้น ๆ สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในงานที่ตนรับผิดชอบ (Cited in สุภิญญา รัตมีธรรม โชติ, 2548:4) นอกจากนี้แล้ว

Boyatzis ได้ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะไว้ว่าหมายถึง คุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่สำคัญของแต่ละบุคคลที่แสดงออกมาหรือส่งผลออกมา (Results) ในรูปของประสิทธิภาพในการทำงานและการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศหรือเหนือกว่าบุคคลอื่น (Superior) คุณลักษณะที่สำคัญของบุคคลดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับ แรงขับภายในที่พร้อมจะทำงาน (Motive) บุคลิกลักษณะโดยเฉพาะ การควบคุมตนเอง (Trait) ทักษะในการทำงานนั้น ๆ (Skill) ค่านิยมและความเชื่อที่ว่าสามารถจะทำงานได้สำเร็จ (Self Image) หรือองค์ความรู้ที่สามารถนำมาใช้ในงานนั้น ๆ (Body of Knowledge) เหล่านี้ (Cited in Vazirani, 2010: 124) (Nitin Vazirani (2010) *Journal of Management* April–August Vol.7(1):121–131

Spencer and Spencer เห็นว่า สมรรถนะคือคุณลักษณะที่สำคัญของบุคคลที่ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่นำมาบังคับใช้ และหรือที่มีผลต่อความโดดเด่นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน (Spencer and Spencer, 1993: 9) (Spencer, L.M and Spencer, S.G (1993). *Competency at Work: Model for Superior Performance*. New York: Wiley – 7)

Dubois อีกท่านหนึ่งก็เห็นว่า สมรรถนะ คือศักยภาพ (Capacity) ของพนักงานหรือลูกจ้างที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ซึ่งจะเห็นได้จากผลผลิตของการปฏิบัติงาน

สำหรับประเทศไทยนั้น สำนักงานข้าราชการพลเรือนหรือสำนักงานก.พ. ได้ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะไว้ว่า หมายถึง “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่น” โดยนัยหมายความว่า พฤติกรรมในการทำงานเป็นผลรวมที่เกิดมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนของภูเขาน้ำแข็งทั้งเหนือน้ำและใต้น้ำ) ที่ทำให้บุคคลทำงานได้โดดเด่น (สำนักงานก.พ. (2548:59) *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย* กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.สิฟวิ่ง จำกัด)

อีกท่านหนึ่งคือ สุกัญญา ธรรมรัศมีโชติ เห็นว่า สมรรถนะ คือความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะหรือคุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attribute) ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนดีกว่าผู้อื่น (สุกัญญา ธรรมรัศมีโชติ, 2549:17)

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย เห็นว่า สมรรถนะคือ กลุ่มของคุณลักษณะใด ๆ ที่อยู่ภายในบุคคลอันมีผลต่อการแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จดีขึ้น ได้ตั้งมาตรฐานที่กำหนดไว้ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2550:3)

และอีกท่านหนึ่งคือ อนันต์ชัย คงจันทร์ เห็นว่า สมรรถนะคือ กลุ่มของความรู้ ความสามารถและคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกันและมีผลต่อการทำให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศในแต่ละหน้าที่ ความรับผิดชอบ (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2550:42)

รวมความแล้วอาจกล่าวได้ว่า สมรรถนะหรือขีดความสามารถก็คือ ความรู้ ทักษะหรือความสามารถของแต่ละบุคคล รวมทั้งบุคลิกลักษณะต่าง ๆ ที่หมายรวมถึง ค่านิยมและความเชื่อ ภาพลักษณ์แห่งตน แนวโน้มที่จะทำงานอย่างมั่นคงยั่งยืน ความสามารถในการควบคุมตนเอง รวมทั้งแรงขับเบื้องลึกที่พร้อมจะปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น

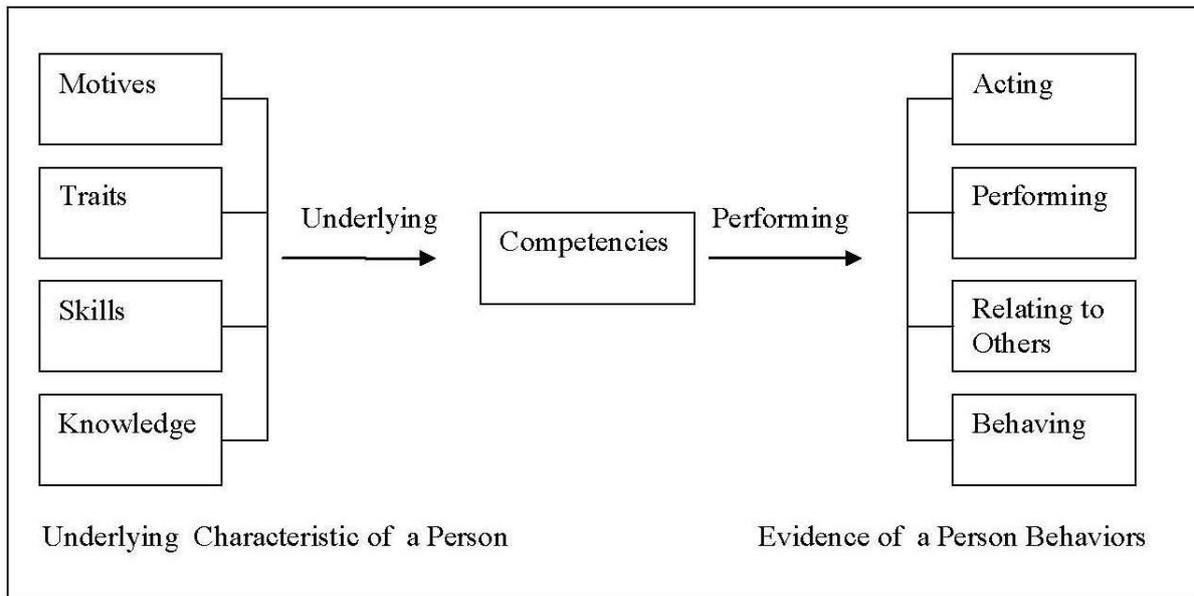
2.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ก่อนที่จะกล่าวถึงการสร้างหรือการกำหนดหรือการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) นั้น ผู้วิจัยใคร่ขอกล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะแต่พอสังเขปเพื่อให้เกิดการเข้าใจเสียก่อนว่า สมรรถนะมีองค์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง เพื่อที่จะนำเอาองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ เหล่านั้น มาพัฒนาเป็นตัวแบบหรือในที่นี้จะเรียกว่าตัวแบบนำร่องหรือโมเดลนำร่อง (Preliminary Model) ของสมรรถนะของหน่วยงานการผู้บริหารต่อไป องค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะนั้นส่วนใหญ่จะมาจากแนวความคิดของนักคิดที่สำคัญทางด้านสมรรถนะดังที่ได้กล่าวมาแล้วตั้งแต่ต้นอย่างเช่น

Boyatzis นักวิชาการชื่อดังดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ซึ่ง Boyatzis ได้แบ่งองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะในการปฏิบัติงานออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งทั้ง 4 ด้านนี้มีที่มาจากปัจจัยทางด้านคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของแต่ละบุคคล (Characteristic of a person) เป็นหลักโดย Boyatzis เห็นว่า ปัจจัยทางด้านคุณลักษณะของบุคคลนั้นเป็นตัวกำหนด (Shape) สมรรถนะ และปัจจัยทางด้านสมรรถนะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมอีกทีหนึ่ง และการปฏิบัติงานหรือตัวชี้วัดทางด้านปฏิบัติการปฏิบัติงาน (Performance Indicators) ก็คือพฤติกรรมการแสดงออกนั่นเอง องค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะที่ Boyatzis ได้แบ่งเอาไว้มีดังนี้คือ (Cited in Bozkurt, 2011:13)

1. องค์ประกอบทางด้านแรงขับภายในหรือแรงจูงใจ (Motives)
2. องค์ประกอบทางด้านบุคลิกลักษณะ (Traits)
3. องค์ประกอบทางด้านทักษะหรือความสามารถ (Skills) และ
4. องค์ประกอบทางด้านความรู้ (Knowledge)

เพื่อให้เกิดการเข้าใจมากยิ่งขึ้นลองดูองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ Boyatzis ในแผนภาพถัดไป

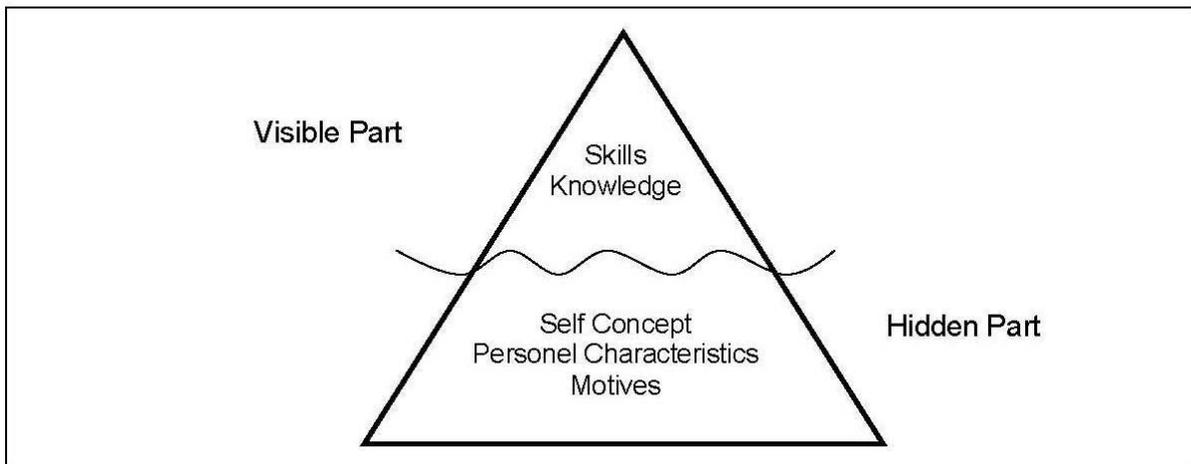


แผนภาพที่ 2 องค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามทัศนะของ Boyarzis

อีกสองท่านที่มาด้วยกันก็คือ Spencer and Spencer นักวิชาการชื่อดังที่ทุกคนจะต้องรู้จัก และจะต้องกล่าวถึง โดยทั้งสองท่านได้แยกองค์ประกอบของสมรรถนะออกมาในลักษณะของภาพ ซึ่งเป็นภาพของภูเขาน้ำแข็ง Iceberg และ Spencer and Spencer ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบของสมรรถนะนั้นมีอะไรบ้างและอยู่ส่วนไหนของภูเขาน้ำแข็ง Spencer and Spencer ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ด้านด้วยกันคือ (Cited in Bozkurt, 2011:14; Vazirani, 2010:124)

1. องค์ประกอบทางด้านความรู้ (Knowledge)
2. องค์ประกอบทางด้านทักษะหรือความสามารถ (Skills)
3. องค์ประกอบทางด้านความคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self Concepts)
4. องค์ประกอบทางด้านบุคลิกลักษณะ (Traits) และ
5. องค์ประกอบทางด้าน แรงขับภายในหรือแรงจูงใจ (Motives)

ลองดูแผนภาพถัดไปประกอบ



แผนภาพที่ 3 องค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะในการปฏิบัติงานในรูปของภูเขาน้ำแข็ง ตามทัศนะของ Spencer and Spencer (Source: Spencer, L.M. JR. & Spencer, S.M., Competence at Work: Model for Superior Performance, John Wiley & Sons, p.11, 1993.)

โดยที่ Spencer and Spencer เห็นว่า องค์ประกอบทางด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานนั้น เป็นองค์ประกอบที่ลอยอยู่บนเหนือน้ำ สามารถมองเห็นหรือสังเกตเห็นได้ง่ายและก็สามารถที่จะพัฒนาได้ง่ายเช่นเดียวกัน ซึ่งแตกต่างไปจากปัจจัยทางด้านภาพแห่งตน บุคลิกลักษณะ และปัจจัยทางด้านแรงขับภายใน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อยู่ในส่วนของใต้น้ำ และสังเกตเห็นได้ยากและก็พัฒนาได้ยากเช่นเดียวกันด้วย นอกจากนี้ Spencer and Spencer เห็นว่า ความรู้และทักษะเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน แต่ก็ไม่ใช่ปัจจัยที่เป็นส่วนลึกของโครงสร้างของสมรรถนะ และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น Spencer and Spencer เห็นว่าแม้หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องการปัจจัยทางด้านความรู้และทักษะเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานก็ตาม แต่การที่จะให้งานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงก็จะต้องเน้นไปที่ปัจจัยทางด้านแรงขับภายใน (Motive) และปัจจัยทางด้านบุคลิกลักษณะ (Trait) เป็นสำคัญ

Spencer and Spencer เห็นว่าความรู้ (Knowledge) ก็คือ การมีความเข้าใจหรือการมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ อย่างแท้จริงและอย่างมั่นคงอย่างเช่น ศัลยแพทย์จะต้องมีความรู้ทางด้านกายวิภาคเป็นอย่างดีก่อนที่จะลงมือผ่าตัด

ทักษะ (Skills) นั่นก็คือ ความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเช่น ความสามารถในการผ่าตัดให้เป็นผลสำเร็จด้วยดี เป็นต้น

ความคิดเกี่ยวกับตนเองหรือความคิดแห่งตน (Self Concepts) หมายถึง ทศคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) และการมองภาพของตนเองหรือภาพแห่งตน (Self Image) คือตนเองมีความเชื่อ มีความมั่นใจว่า จะปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นผลสำเร็จในสภาวะการณ์ใดสภาวะการณ์หนึ่ง อย่างเช่น ศัลยแพทย์มีความมั่นใจว่า สามารถที่จะผ่าตัดคนไข้ที่มีโรคร้ายที่ยากต่อการรักษา (มีโรคหลายโรค) ได้อย่างแน่นอน

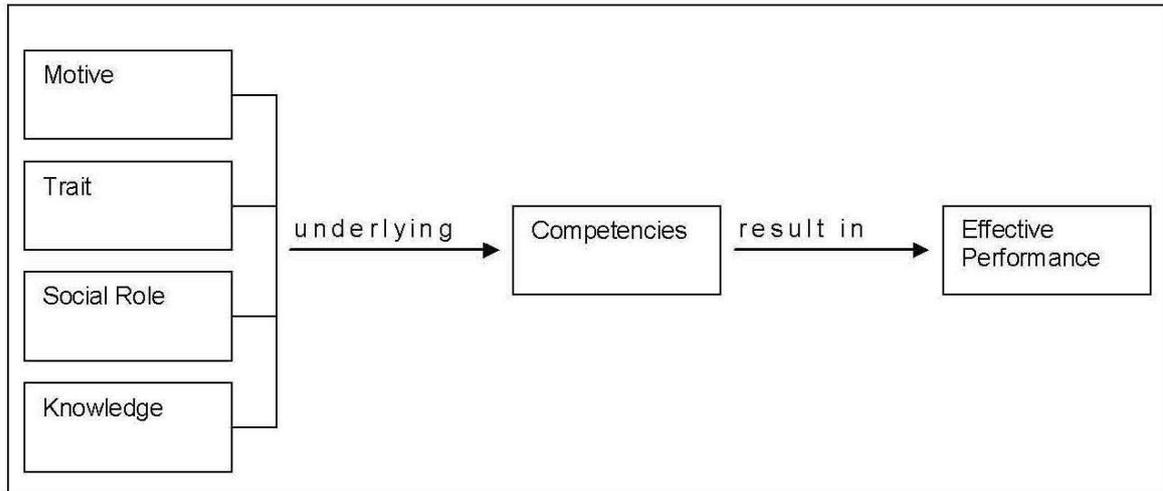
บุคลิกลักษณะ (Traits) หมายถึง คุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลที่สามารถได้ตอบกับสภาวะการณ์ หรือข้อมูลข่าวสารที่กดดันต่าง ๆ ได้อย่างมั่นคงหรือคงเส้นคงวา ซึ่งเหมือนกับความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self control) หรือความสามารถในการควบคุมอาการต่าง ๆ (แนวโน้ม) ของตนเองที่จะแสดงออกมาในทางที่ไม่ดีหรือมีพฤติกรรมเบี่ยงเบน (Deviant Behavior) เพื่อที่จะได้ตอบสนองความตึงเครียดต่าง ๆ ได้อย่างมั่นคง

ส่วนแรงผลักดันภายในนั้น (Motives) หมายถึง สภาวะทางอารมณ์ (Emotions) แรงปรารถนา (Desires) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) หรือที่จะเรียกอีกอย่างหนึ่งก็คือ แรงกระตุ้น (Impulses) หรือแรงปะทุที่พร้อมจะลงมือทำงาน คนที่มีความปรารถนา คนที่มีความต้องการ และมีความพร้อมที่จะทำงานทันทีทันใดย่อมจะทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพมากกว่าคนที่มีความปรารถนา ฯ ในเรื่องเรื่องเหล่านี้

อีกท่านหนึ่งก็คือ Dubois ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 6 ด้านดังนี้ (Cited in Bozkurt, 2011, 15)

1. องค์ประกอบทางด้านแรงขับภายในหรือแรงจูงใจ (Motive)
2. องค์ประกอบทางด้านบุคลิกลักษณะ (Trait)
3. องค์ประกอบทางด้านทักษะ (Skill)
4. องค์ประกอบทางด้านภาพแห่งตน (Self-Image)
5. องค์ประกอบทางด้านบทบาททางสังคม (Social Role) และ
6. องค์ประกอบทางด้านความรู้ (Knowledge)

ซึ่ง Dubois ยังคงให้ความสำคัญกับปัจจัยทางด้านแรงขับภายใน บุคลิกลักษณะ ทักษะภาพแห่งตน และความรู้หรือองค์ความรู้เช่นเดียวกับ Boyatzis และ Spencer and Spencer โดยเฉพาะ Boyatzis นั้น Dobois ได้นำแนวความคิดของเขามาประยุกต์ในการพัฒนาแนวความคิดของตนเองขึ้นเป็นสำคัญ แต่ในแผนภาพถัดไปนี้ Bozkurt เห็นว่า Dobois ค่อนข้างจะให้ความสนใจกับปัจจัยนี้ ซึ่งจริง ๆ แล้ว Boyatzis มองว่าเป็นกลุ่มเดียวกับปัจจัยทางด้าน Self-image หรือ Body of knowledge นั้นเอง (Boyatzis, 1982) ดังรายละเอียดในแผนภาพถัดไป



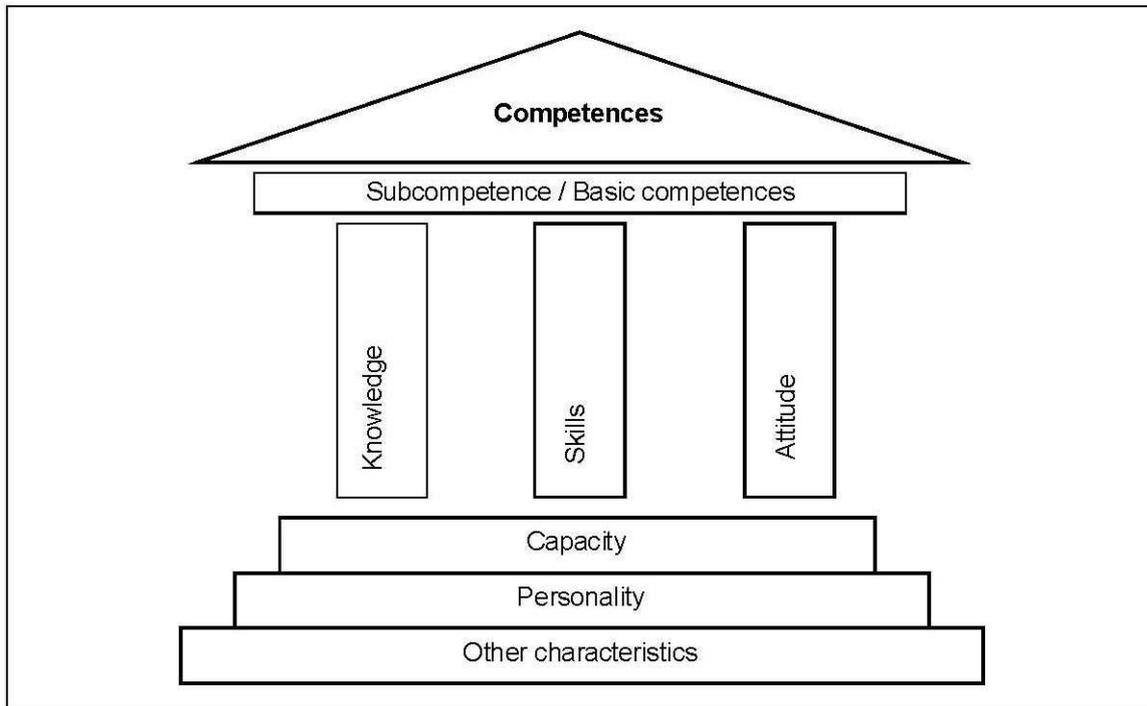
แผนภาพที่ 4 องค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ตามทัศนะของ Dobois

และอีกท่านหนึ่งก็คือ Roe โดยที่ Roe ได้แยกองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ออกเป็น 7 ด้านด้วยกันคือ (Cited in Bozkurt, 2011:18)

1. ด้านสมรรถนะย่อยหรือสมรรถนะพื้นฐาน (Subcompetence/ Basic Competence)
2. ด้านความรู้ (Knowledge)
3. ด้านทักษะ (Skill)
4. ด้านทัศนคติ (Attitude)
5. ด้านศักยภาพ (Capacity)
6. ด้านบุคลิกภาพ (Personality)
7. ด้านคุณสมบัติหรือคุณลักษณะอื่น ๆ (Other Characteristics)

Roe มององค์ประกอบของสมรรถนะ ในลักษณะของเค้าโครงหรือโครงสร้างหรือเสาเอกของมหาวิหารของกรีกในสมัยโบราณ คือประกอบไปด้วยสมรรถนะหลักหรือสมรรถนะใหญ่ ซึ่งมีความรู้หรือได้รับการค้ำจุนมาจากสมรรถนะย่อย (Subcompetence/ Basic Competence/ และสมรรถนะย่อยก็ได้รับการค้ำจุนมาจากปัจจัยทางด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติ และปัจจัยทางด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติดังกล่าวได้รับการค้ำจุนมาจากปัจจัยพื้นฐานที่มีลักษณะเป็นการกระตุ้นหรือผลักดัน (Foundation of Rudimentary Disposition) ซึ่งได้แก่ปัจจัยทางด้านศักยภาพ บุคลิกภาพ และปัจจัยทางด้านคุณลักษณะอื่น ๆ Roe เห็นว่าปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่น โดยเฉพาะปัจจัยทางด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติเหล่านี้ นั้น เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นจากกระบวนการการเรียนรู้ (Learning Processes) เป็นกระบวนการการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากสถานที่ทำงาน สถานศึกษาและเกิดขึ้นจากการดำเนินชีวิตในแต่ละวันหรือในชีวิตประจำวัน และมีส่วนค้ำจุนสนับสนุนสมรรถนะย่อยจนเชื่อมโยงไปถึงสมรรถนะใหญ่

อย่างไรก็ดีแนวความคิดของ Roe มีลักษณะที่คล้ายคลึงหรือสอดคล้องกับนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว ดังรายละเอียดในแผนภาพถัดไป



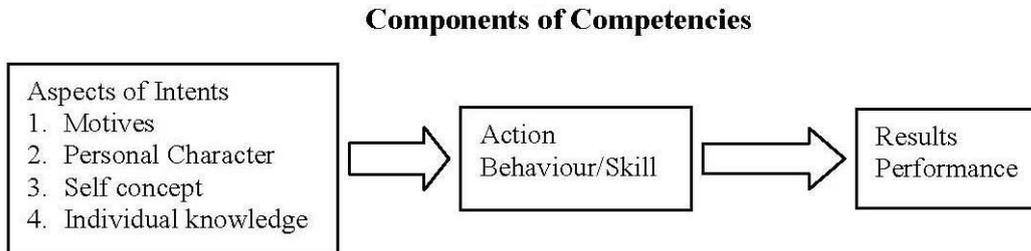
แผนภาพที่ 5 องค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามทัศนะของ Roe

และท่านสุดท้ายและเป็นนักวิชาการในยุคปัจจุบันก็คือ Ruky โดยที่ Ruky ได้แยกองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 4 ด้านดังนี้ (Ruky, 2006:218)

1. ด้านแรงขับภายในหรือแรงจูงใจ (Motive)
2. ด้านคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของบุคคล (Personal Character)
3. ด้านความคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self Concept)
4. ด้านความรู้ของแต่ละบุคคล (Individual Knowledge)

แนวความคิดของ Ruky ยังคงมีความสอดคล้องและคล้ายคลึงกับแนวความคิดของนักวิชาการชื่อดังต่างๆที่กล่าวมาแล้ว คือยังคงให้ความสำคัญกับปัจจัยทางด้านแรงขับภายในคุณลักษณะส่วนบุคคลและความคิดเกี่ยวกับตนเอง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สามารถที่จะทำให้การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลแตกต่างกันออกไป ซึ่งไม่เหมือนกับปัจจัยทางด้านความรู้และทักษะที่เป็นเพียงปัจจัยพื้นฐานที่ทุกคนต้องมีแต่ก็ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้คนเราแตกต่างกันออกไปได้นอกจากนั้นปัจจัยเหล่านี้ยังมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และที่สำคัญยังเป็นสาเหตุ

(Causal Model or Cause of) ของความสำเร็จในงานเช่นเดียวกับนักวิชาการอื่น ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว ลองดูรายละเอียดในแผนภาพถัดไป



แผนภาพที่ 6 องค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะตามทัศนะของ Ruky

2.4 การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model)

คำว่าแบบหรือตัวแบบของสมรรถนะ (Competency Model) คำ ๆ นี้ในทางวิชาการอาจมีคำที่มีความหมายคล้ายคลึงกันและสามารถแทนกันได้หลายคำอย่างเช่นคำว่า Competency Mapping, Competency Profiling, Competency Framework, Competency Scaffolding เป็นต้น

การสร้างหรือการกำหนดตัวแบบของสมรรถนะ (Competency Model) นักวิชาการชื่อดังอย่างเช่น Spencer and Spencer เห็นว่า ตัวแบบของสมรรถนะก็คือ การรวบรวมหรือการบูรณาการสมรรถนะประเภทต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จำนวนของสมรรถนะประเภทต่าง ๆ ในการออกแบบแต่ละครั้งนั้นจะขึ้นอยู่กับธรรมชาติและความสลับซับซ้อนของงาน รวมทั้งวัฒนธรรม ค่านิยมและความเชื่อขององค์กรหรือหน่วยงานที่ปฏิบัติงานนั้น ๆ ตัวแบบของสมรรถนะสามารถที่จะพัฒนาขึ้นมาเพื่องานใดงานหนึ่ง กลุ่มงานใดงานหนึ่ง องค์กรใดองค์กรหนึ่ง และอาชีพใดอาชีพหนึ่งก็ได้และในการกำหนดสมรรถนะแต่ละครั้ง (รวมทั้งหมด) ก็ไม่ควรจะเกิน 7 หรือ 9 สมรรถนะ (Cited in Bozkurt, 2011:28)

ในการสร้างหรือการกำหนดตัวแบบของสมรรถนะนั้น Cooper เห็นว่าจะต้องคำนึงถึงสิ่งที่สำคัญต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (Cooper, 2000)

1. ขนาดของตัวแบบขีดความสามารถ (Size of Competency Model) ก่อนที่จะออกแบบสมรรถนะนั้น ควรพิจารณาว่าจำนวนของสมรรถนะหรือขีดความสามารถ ควรจะมีจำนวนเท่าไร ซึ่งจำนวนหรือขนาดนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานหรือความซับซ้อนขององค์การ ซึ่งในขั้นตอนการออกแบบนี้ไม่ควรยึดติดกับจำนวนหรือขนาดของขีดความสามารถ ควรค้นหาขีดความสามารถที่สำคัญและแท้จริงมากกว่า
2. ทบทวนถึงทิศทางในการออกแบบสมรรถนะ (Reviewing The Guidelines for A Competency) โดยจะต้องคำนึงว่า สมรรถนะที่ออกแบบมานั้นสอดคล้องกับทัศนคติ ทักษะ ความรู้ในงานนั้น ๆ และผลการปฏิบัติงานนั้น ๆ หรือไม่ สามารถวัดได้และมีมาตรฐานและสามารถปรับปรุงพัฒนาได้หรือไม่
3. การจัดหมวดหมู่ของสมรรถนะ (Organizing Competencies into Hierarchies) สมรรถนะที่หามาได้นั้น ควรจะต้องมีความสอดคล้องกับสมรรถนะในแต่ละตัวด้วย

นอกจากนั้น Boulter เห็นว่า ในการสร้างตัวแบบของสมรรถนะนั้น จะต้องมีการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้ (Boulter, et al., 1998) คือ

1. จะต้องกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานที่โดดเด่น (Superior Performance) เอาไว้ให้ชัด
2. จะต้องกำหนดการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ชัดเจน
3. จะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดเอาไว้แล้ว
4. จะต้องพัฒนาสมมติฐานที่เกี่ยวกับสมรรถนะ ที่สามารถทำให้งานประสบผลสำเร็จได้จากคนที่ปฏิบัติงานโดดเด่นมาแล้ว
5. นำตัวแบบสมรรถนะที่พัฒนาขึ้นไปปรับใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

ส่วนวราจศิริ ทรงศีลเห็นว่า การสร้างตัวแบบของสมรรถนะนั้นจะต้องคำนึงสิ่งสำคัญดังต่อไปนี้ (วราจศิริ ทรงศีล, 2550:45)

1. องค์การมีแผนกลยุทธ์และแผนงานสำคัญอะไรบ้าง (Corporate Strategy and Master Plan)
2. วัฒนธรรมหรือค่านิยมร่วมของบุคลากรในองค์กร เมื่อพิจารณาถึงภาพลักษณ์และปรัชญาในการบริหารองค์กร
3. ความคิดเห็น มุมมอง หรือประเด็นสำคัญจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ที่มีต่อสมรรถนะตลอดจนทักษะ ความรู้ความสามารถ คุณสมบัติ คักยภาพหรือพฤติกรรมที่ดีของบุคลากรควรเป็นอย่างไร ในการมุ่งสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จ
4. ศึกษาคุณสมบัติหรือพฤติกรรมการทำงานของผู้ที่มีศักยภาพสูง โดยพิจารณาว่าบุคคลเหล่านั้นมีคุณสมบัติอย่างไร มีบทบาทและพฤติกรรมอย่างไร สิ่งใดเป็นคุณสมบัติและพฤติกรรมที่สำคัญที่บุคลากรเหล่านั้นมีคล้าย ๆ กัน
5. ศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะความรับผิดชอบต่องานต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาหรือการสร้างตัวแบบสมรรถนะไว้ว่า ควรจะต้องคำนึงถึงสิ่งใดบ้างดังนี้ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, 2548:2)

1. การสร้างสมรรถนะนั้นต้องมุ่งอนาคต มิใช่เครื่องมือที่ Cloning ความสำเร็จจากอดีต
2. ควรศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบ และควรนำจุดอ่อนขององค์กรมที่กำหนดสมรรถนะ สิ่งที่เป็นจุดแข็งก็ควรนำมากำหนดเช่นเดียวกัน เพื่อเสริมสร้างจุดแข็งให้คงอยู่
3. การสร้างสมรรถนะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรม และลักษณะงานขององค์กร
4. สมรรถนะที่สร้างขึ้นต้องไม่ง่ายหรือยากจนเกินไป ต้องเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของบุคลากรในองค์กร
5. ต้องสร้างตัวชี้วัดพฤติกรรม และต้องแสดงพฤติกรรมหรือความสามารถที่สูงกว่าหรือโดดเด่นกว่าผู้อื่น
6. ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างสมรรถนะเพื่อทำให้เกิด Commitment และความรู้สึกเป็นเจ้าของ
7. สมรรถนะที่สร้างขึ้นมาแล้ว สามารถที่จะพัฒนา-ปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ

อย่างไรก็ดี จิรประภา อัครบวร เห็นว่าการสร้างตัวแบบของสมรรถนะนั้นไม่มีรูปแบบที่แน่นอนตายตัว การที่จะให้ตัวแบบสมรรถนะมีองค์ประกอบอะไรบ้างนั้นย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรนั้น ๆ และขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรที่จะนำสมรรถนะนั้น ๆ ไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใด (จิรประภา อัครบวร, 2549:69) เรื่องนี้เป็นเรื่องที่สอดคล้องกับแนวความคิดของ Spencer and Boulter, et al ที่กล่าวมาแล้ว ฉะนั้นการสร้างหรือพัฒนาตัวแบบสมรรถนะจึงไม่มีรูปแบบที่แน่นอนตายตัว คงขึ้นอยู่กับบรรทัดฐาน วัฒนธรรม ความสลับซับซ้อนขององค์กร ค่านิยม และความเชื่อ ฯ รวมทั้งความต้องการขององค์กรที่จะนำสมรรถนะนั้น ๆ ไปใช้

รวมทั้งวรรงค์ศิริ ทรงศิลป์ได้สรุปและเสนอแนะการวิธีการสร้างตัวแบบของสมรรถนะไว้ที่น่าสนใจดังนี้คือ การสร้างตัวแบบหรือการพัฒนาตัวแบบของสมรรถนะควรสร้างมาจากความต้องการขององค์กร ที่ต้องการจะนำสมรรถนะนั้น ๆ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยการระดมสมองจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อหาสมรรถนะที่ต้องการและนำสมรรถนะนั้นมาเปรียบเทียบกับสมรรถนะของพนักงานที่มีอยู่ สมรรถนะที่มีอยู่นั้นได้มาจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมมงานร่วมกันสร้างขึ้นหรือกำหนดขึ้น เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานจะเป็นกลุ่มที่ทราบและเข้าใจรายละเอียดของงานที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติอยู่ และทราบว่าเจ้าหน้าที่ต้องใช้ความสามารถเท่าไร

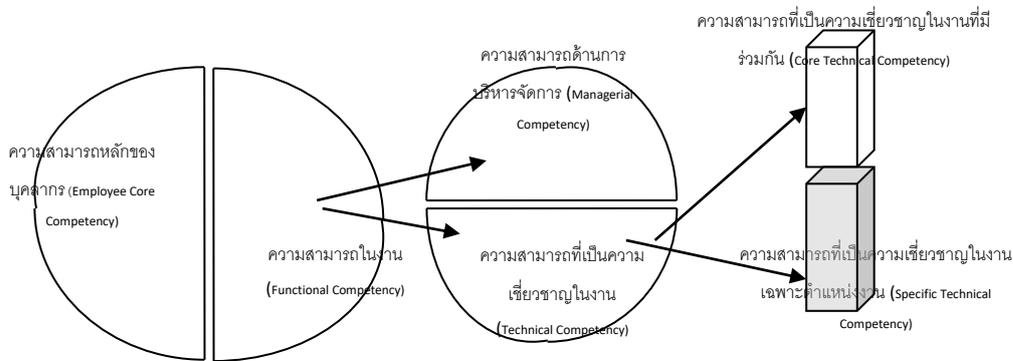
อย่างไร จึงจะสามารถทำงานให้สำเร็จลงได้ นอกจากนั้นผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยังเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับเจ้าหน้าที่ดังกล่าว ย่อมรับรู้ถึงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของคนเหล่านี้เป็นอย่างดี (วรวงศ์ศิริ ทรงศีล, 2550:46)

นอกจากนั้น วรวงศ์ศิริยังได้พัฒนาตัวแบบของสมรรถนะหลักและสมรรถนะการบริหารจัดการของบุคลากรของบริษัทเอ็น เอส เค แบริ่งส์ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้แนวความคิดของจิรประภา อัครบวรและกัลยาณี คุณมี (ที่มีการศึกษาริวิจัยในเรื่องโครงสร้างระบบพัฒนาบุคคลด้วยขีดความสามารถในปี 2547) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตัวแบบของเขาอย่างน่าสนใจ และสอดคล้องกับการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะของบรรจบพร ยินดี (ในเรื่ององค์ประกอบสมรรถนะการจัดการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในปี 2555) และอุษาวดี บุญรอด (ในเรื่องการพัฒนาสมรรถนะพนักงานสินเชื่อ ธนาคารกรุงไทย สังกัดสำนักงานเขตกำแพงเพชรในปี 2555) ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตัวแบบของสมรรถนะในการวิจัยครั้งนี้ด้วย

วรวงศ์ศิริได้สร้างตัวแบบของสมรรถนะขึ้นโดยมีสมรรถนะที่สำคัญสองประการเป็นองค์ประกอบหลักคือ สมรรถนะหลักของบุคลากร (Employee Core Competency) และสมรรถนะในงาน (Functional Competency) สมรรถนะหลักของบุคลากรนี้เป็นสมรรถนะที่บุคลากรพึงมีร่วมกันจริง ๆ แล้วก็มีที่มาหรือพัฒนามาจากสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ตามที่จิรประภา และกัลยาณีได้กล่าวเอาไว้ ส่วนสมรรถนะในงานหรือตามตำแหน่งงานนั้นวรวงศ์ศิริได้แบ่งสมรรถนะนี้ออกเป็นสมรรถนะย่อยอีก 2 สมรรถนะคือ สมรรถนะทางด้านบริหารจัดการ (Managerial Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งงานระดับบังคับบัญชา และสมรรถนะทางด้านความเชี่ยวชาญในงาน (Technical Competency) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในอาชีพนั้น ๆ และวรวงศ์ศิริยังได้แยกสมรรถนะทางด้านความเชี่ยวชาญในงานออกเป็นสมรรถนะย่อย ๆ อีก 2 สมรรถนะคือ สมรรถนะทางด้านความสามารถที่เป็นความเชี่ยวชาญร่วมกัน (Core Technical Competency) เป็นความเชี่ยวชาญที่บุคลากรในกลุ่มงานนั้น ๆ ต้องมีร่วมกัน และสมรรถนะทางด้านความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะตำแหน่งงาน (Specific Technical Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละตำแหน่งงาน ที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน

แนวความคิดของวรวงศ์ศิริดังกล่าวนี้ได้พัฒนา และประยุกต์มาจากแนวความคิดของจิรประภา อัครบวรและกัลยาณี คุณมี เป็นแนวความคิดหลักดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ดังรายละเอียดในแผนภาพถัดไป

แผนภาพที่ 2.3 โมเดลขีดความสามารถของ เอ็นบีเอ็มที (NBMT Competency Model)



ที่มา : ดัดแปลงมาจาก จิรประภา อัครบวร (2549)

แผนภาพที่ 7 ตัวแบบสมรรถนะของบริษัท NBMT ที่วางค์ศิริ ทรงศิลป์ได้พัฒนาขึ้น

อย่างไรก็ดี จิรประภา อัครบวรนักวิชาการชื่อดังได้กล่าวไว้อย่างหนักแน่นว่า การสร้างตัวแบบของสมรรถนะนั้นไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัว คงขึ้นอยู่กับลักษณะงานขององค์กรนั้น ๆ และขึ้นอยู่กับความต้องการที่จะนำสมรรถนะไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใด เป็นสำคัญ (จิรประภา อัครบวร, 2549:69) ฉะนั้นในการสร้างหรือการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะของผู้วิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงพยายามสร้างตัวแบบที่มีความสอดคล้องกับลักษณะของงาน รวมทั้งสอดคล้องธรรมชาติในการนำไปใช้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ฯ ขององค์กรอีกส่วนหนึ่งด้วย

สมรรถนะในการวิจัยครั้งนี้จึงประกอบด้วย สมรรถนะหลักของหน่วยงานหรือองค์กร (Core Competency) ซึ่งก็หมายถึงสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย ในขณะที่เดียวกันสมรรถนะหลักนี้ก็ก็สามารถเป็นสมรรถนะหลักของบุคคลกรในองค์กร (Employee Core Competency) หรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายเลขานุการผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหิดลไปในตัวด้วยดังที่จิรประภา อัครบวรได้เคยกล่าวไว้แล้วว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรมักจะสร้างหรือถูกกำหนดมาจากสมรรถนะหลักขององค์กรนั่นเอง (Organizational Core Competency (จิรประภา อัครบวร, 2549:63) สมรรถนะทางด้านนี้มักจะสร้างหรือกำหนดขึ้นมาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมขององค์กร ฯ ซึ่งในขณะที่มหาวิทยาลัยหรือคณะผู้บริหารได้สร้างสมรรถนะหลักขององค์กรไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้วซึ่งประกอบด้วย

1. การยึดมั่นในคุณธรรม (Integrity)
2. ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility)
3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
5. การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ (Systematic Job Planning)

ส่วนอีกสมรรถนะหนึ่งก็คือ สมรรถนะในงานหรือประจำสายงาน สมรรถนะทางด้านนี้ เป็นสมรรถนะเฉพาะ หรือเป็นคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานตามที่หน่วยงานหรือองค์กรกำหนดขึ้น และตามที่หน่วยงานต้องการในแต่ละตำแหน่งงาน ในที่นี้ผู้วิจัยพยายามกำหนดสมรรถนะดังกล่าว โดยอาศัยปัจจัยทางด้านความรู้ ทักษะหรือความสามารถ บุคลิกลักษณะ แรงขับภายในหรือแรงจูงใจ ความคิดเกี่ยวกับตนเองที่นักวิชาการชื่อดังอย่างเช่น McClelland, Boyatzis, Spencer and Spencer and Dobois ที่ได้กล่าวมาแล้ว เชื่อว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของบุคคลากรในองค์กรมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าเป็นปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อน (Mobilization) ให้การปฏิบัติงานนั้นโดดเด่นกว่าบุคคลอื่นเหล่านี้มาบูรณาการเข้ากับ ปัจจัยหรือสมรรถนะของสำนักงานก.พ. ได้ศึกษาไว้แล้วได้แก่ ความเข้าใจผู้อื่น ความถูกต้องของงาน ความยืดหยุ่นผ่อนปรน การให้อำนาจแก่ผู้อื่น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 ประชากรเป้าหมายและการสุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรเป้าหมายของการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรเป้าหมายในครั้งนี้นำประกอบด้วย

3.1.1.1 กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยซึ่งได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ที่ดำรงตำแหน่งภายในระยะเวลาอันหลังไม่เกิน 5 ปี นับจากปัจจุบัน

3.1.1.2 กลุ่มผู้อำนวยการกองต่าง ๆ ที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน

3.1.1.3 กลุ่มเจ้าหน้าที่ที่เคยปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมาก่อน ที่ไปปฏิบัติหน้าที่ในแผนกอื่น ๆ

3.1.1.4 กลุ่มเจ้าหน้าที่เลขานุการของผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบันนี้

3.1.2 ประชากรเป้าหมายของการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรเป้าหมายได้แก่ กลุ่มประชากรกลุ่มเดียวกันกับการวิจัยเชิงปริมาณที่กล่าวมาแล้ว

3.2 การสุ่มตัวอย่าง

3.2.1 กรณีการสุ่มตัวอย่างของการวิจัยเชิงปริมาณ จะใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงหรือเป้าประสงค์ (Purposive Sampling) โดยเจาะจงไปที่ประชากรเป้าหมายในแต่ละกลุ่ม และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของประชากรเป้าหมายทุกกลุ่มที่กล่าวมาแล้ว (กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มเจ้าหน้าที่ที่เคยปฏิบัติงานด้านเลขานุการผู้บริหารมาก่อน ฯ)

โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้ใกล้เคียงกับร้อยละ 80 ของประชากรทั้งหมดในแต่ละกลุ่ม และทำการสุ่มแบบ Simple Random Sampling จากประชากรเป้าหมายดังกล่าวเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดโควตาเอาไว้อีกครั้งหนึ่ง

3.2.2 กรณีการเลือกตัวอย่างของการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง คือมุ่งเจาะจงไปที่กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันและที่เคยดำรงตำแหน่งมาแล้วย้อนหลังไปไม่เกิน 5 ปี (กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้อำนวยการกองต่าง ๆ) ที่มีความรู้ความเข้าใจงานเลขานุการ มีความใกล้ชิด มีการทำงานร่วมกัน มีการประสานงานกันเป็นอย่างดี ส่วนกรณีของกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่เคยปฏิบัติงานด้านเลขานุการผู้บริหารมาก่อน เลือกจากเจ้าหน้าที่ที่เคยปฏิบัติหน้าที่ทางด้านนี้มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีความรู้ความเข้าใจในงานเลขานุการเป็นอย่างดี และกลุ่มเลขานุการผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบันเลือกจากเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานทางด้านนี้มาไม่น้อยกว่า 3 ปีขึ้นไปและมีความรู้ความเข้าใจในงานเลขานุการเป็นอย่างดี

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1. แบบสอบถาม และ 2. แบบสัมภาษณ์ที่มีเนื้อหาในแต่ละส่วนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.3.1 เนื้อหาของแบบสอบถามจะประกอบด้วยเนื้อหาที่สำคัญ 3 หมวดด้วยกันคือ

3.3.1.1 หมวด ก เป็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างเป็นลักษณะตรวจสอบรายการ (Check List) และแบบเติมคำ

3.3.1.2 หมวด ข เป็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่สำคัญ และที่จำเป็นต่อสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ของหน่วยเลขานุการผู้บริหารในการปฏิบัติงาน คือ ในส่วนของสมรรถนะหลัก 1. การยึดมั่นในคุณธรรม 2. มีความรับผิดชอบในงาน 3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4. การทำงานเป็นทีม 5. การวางแผนงานอย่างเป็นระบบ ในส่วนของสมรรถนะประจำสายงาน คือ 1. ด้านความรู้ 2. ด้านทักษะ 3. ด้านบุคลิกลักษณะ 4. ด้านแรงขับภายใน 5. ด้านความคิดเกี่ยวกับตนเอง 6. ด้านความเข้าใจผู้อื่น 7. ด้านความถูกต้องของงาน 8. ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน 9. ด้านการให้อำนาจแก่ผู้อื่น มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ

3.3.1.3 หมวด ค ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆจากกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิด (Open Ended)

3.3.2 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามในหมวด ข ผู้วิจัยประยุกต์มาจากมาตรวัดแบบประมาณค่า (Rating Scale) 4 ระดับของ ลิกเคิร์ต (Likert's Scale) โดยกำหนดเกณฑ์ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 4 ระดับ ดังนี้

เกณฑ์การเลือกคำตอบ	เกณฑ์การให้คะแนน
มากที่สุด มีค่าเท่ากับ	4 คะแนน
มาก มีค่าเท่ากับ	3 คะแนน
น้อย มีค่าเท่ากับ	2 คะแนน
น้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ	1 คะแนน

3.3.3 เกณฑ์การให้คะแนนข้อคำถามหมวด ข เกี่ยวกับ ความสำคัญและความจำเป็นของสมรรถนะหรือคุณสมบัติที่มีต่อหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหาร

ระดับความคิดเห็น	เกณฑ์การให้คะแนน
สำคัญมากที่สุด	4
สำคัญมาก	3
สำคัญน้อย	2
สำคัญน้อยที่สุด	1

3.3.4 เนื้อหาของแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจะประกอบด้วยเนื้อหาที่สำคัญ 2 ส่วนด้วยกันคือ

3.3.2.1 ส่วนที่หนึ่ง เป็นเนื้อหาที่เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

3.3.2.2 ส่วนที่สอง เป็นเนื้อหาที่เกี่ยวกับคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่สำคัญและที่จำเป็นต่อสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ของหน่วยเลขานุการผู้บริหารในการปฏิบัติงาน และข้อเสนอแนะ

3.4 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ทั้งเครื่องมือของการวิจัยเชิงปริมาณ (แบบสอบถาม) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (แบบสัมภาษณ์) จะสร้างจากการทบทวนวรรณกรรมที่มาจาก

-แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะโดยเฉพาะ แนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการที่มีชื่อเสียงอย่างเช่น McClelland, Boyatzis, Spencer and Spencer, Dobois, Roe รวมทั้งนักวิชาการของไทยอย่างเช่น จิรประภา อัครบวรและ สุกัญญา รัตมีธรรมโชติดังที่ได้กล่าวมาแล้วตั้งแต่ต้นเหล่านี้

-เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรมขององค์กรหรือหน่วยงานของมหาวิทยาลัย รวมทั้งสมรรถนะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยที่ได้สร้างหรือกำหนดเอาไว้แล้วอย่างเช่น สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยทั้งหมด 5 สมรรถนะที่ได้กล่าวมาแล้ว

-รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งของประเทศไทยและของต่างประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งรายงานการวิจัยของ Boskurt, Vazirani, และ Ruky รวมทั้งรายงานการวิจัยของวรางค์ศิริ ทรงศิลป์ บรรจบพร อินดีและอุษาวดี บุญรอด ฯ เป็นต้น

3.5 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.5.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้มีการตรวจสอบโดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแต่ละขั้นตอนดังนี้

3.5.1.1 นำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นมาให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดที่ศึกษาวิจัยเป็นเบื้องต้น

3.5.1.2 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นการตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการตรวจสอบความตรงหรือความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และเชิงภาษา (Verbal Validity) เพื่อปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ และนำไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ

3.5.1.3 เสนอคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนพิจารณารับรอง ก่อนที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงต่อไป

3.5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

ซึ่งผู้วิจัยได้มีการตรวจสอบเครื่องมือดังกล่าวในลักษณะเดียวกันกับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือนำเครื่องมือดังกล่าวไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัยเป็นเบื้องต้น หลังจากนั้นแล้วนำเครื่องมือดังกล่าวไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบปรับปรุงให้เหมาะสม ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนพิจารณารับรองก่อนที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงต่อไป

3.6 กระบวนการพัฒนาหรือการสร้างตัวแบบสมรรถนะ

กระบวนการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะครั้งนี้ จะพัฒนาไปตามกรอบแนวคิดที่ได้กำหนดไว้แล้วในบทที่ 1 คือ จะเริ่มต้นตั้งแต่การทบทวนวรรณกรรมเพื่อสร้างเครื่องมือจนกระทั่งได้ตัวแบบสมรรถนะพร้อมทั้งองค์ประกอบต่าง ๆ ดูรายละเอียดในตารางถัดไป

ตารางที่ 1 แสดงขั้นตอนการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะนำร่องของงานเลขานุการผู้บริหาร

ขั้นตอนต่างๆ		วิธีการดำเนินการ
ขั้นที่หนึ่ง	การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างข้อคำถาม	ทบทวนจากแนวคิดและทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้อง จากเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความเชื่อ ปัญหาขององค์กร สมรรถนะที่จำเป็นหรือขาดแคลน สมรรถนะที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้แล้ว ฯ
ขั้นที่สอง	การสร้างข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะในแต่ละด้าน (แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์)	ทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งกลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้อำนวยการกอง กลุ่มผู้ที่เคยปฏิบัติหน้าที่ด้านเลขานุการมาก่อน และกลุ่มเลขานุการที่ปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบันอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อนำข้อมูลมาประมวลเข้าด้วยกันกับข้อมูลที่ได้จากทบทวนวรรณกรรมมาแล้วข้างต้น เพื่อสร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะในแต่ละด้าน และให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข
ขั้นที่สาม	การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 1	นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ไปสอบถาม ฯ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ซึ่งได้แก่อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี กลุ่มผู้อำนวยการกองต่าง ๆ กลุ่มเจ้าหน้าที่ที่เคยปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมาก่อน รวมทั้งกลุ่มเลขานุการผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน

ขั้นตอนต่างๆ		วิธีการดำเนินการ
ขั้นที่สี่	ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม ฯ ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น	นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์มาประมวลผลข้อมูลข้อบกพร่องและปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น และให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเป็นครั้งสุดท้าย
ขั้นที่ห้า	เก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2	นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ไปเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดิมเพื่อยืนยันความคิดเห็นเดิม และนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ครั้งแรกว่า มีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร
ขั้นที่หก	จัดทำ Focus Group กับกลุ่มผู้อำนวยความสะดวกและเลขานุการผู้บริหารและเลขาธิการผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ปัจจุบัน	จัดทำ Focus Group ประชุมกลุ่มย่อยระหว่างผู้อำนวยความสะดวกต่าง ๆ กับกลุ่มเลขานุการผู้บริหาร เพื่อหาข้อแนะนำ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะในแต่ละด้านที่กล่าวมาแล้ว
ขั้นที่เจ็ด	ประมวลผลข้อมูล และนำเสนอโมเดลนำร่องสมรรถนะด้านต่าง ๆ	นำข้อมูลที่ได้จากเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 1 และ 2 มาประมวลผลเข้าด้วยกันกับข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่จากการทำ Focus Group แล้วเรียบเรียงออกมาเป็นสมรรถนะในแต่ละด้าน โดยเฉพาะสมรรถนะประจำสายงานผนวกกับองค์ประกอบที่สำคัญหรือคำจำกัดความที่สำคัญของสมรรถนะประจำสายงานในแต่ละด้านอีกส่วนหนึ่ง ซึ่งประกอบกันขึ้นทั้งหมดเป็นโมเดลนำร่องดังกล่าวมาแล้ว

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้แนวทางในการวิเคราะห์ของวราวงศ์ศิริ ทรงศิลป์ บรรจบพร อินดีและอุษาวดี บุญรอด ดังที่ได้กล่าวมาแล้วมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้

3.7.1 นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ในครั้งแรก มาแจกแจงความถี่ในลักษณะการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อวิเคราะห์ดูว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ามีสมรรถนะใดมีความสำคัญต่อหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหารมากที่สุดและรองลงไปตามลำดับตามปัจจัยทางด้านสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายงาน

3.7.2 นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ครั้งแรก มาวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในเชิงความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (One Way analysis of variance) เพื่อวิเคราะห์ดูว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำคัญของสมรรถนะในแต่ละด้านที่มีต่อหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหารดังกล่าวมาแล้วในข้อ 3.7.1. ว่าแตกต่างกันออกไปตามปัจจัยทางด้านตำแหน่งหน้าที่ที่ดำรง

อยู่ในปัจจุบันหรือไม่อย่างไร และเพื่อเป็นการทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้ในบทที่ 1 ว่าเป็นจริงหรือได้รับการยอมรับหรือไม่อย่างไร

3.7.3 นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ในครั้งนี้ 2 มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ครั้งแรกเพื่อวิเคราะห์ดูว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อความสำคัญของสมรรถนะในแต่ละด้านที่มีต่อหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหารดังกล่าวมาแล้วในข้อ 3.7.1. ว่า ยังเหมือนเดิมหรือยังเป็นไปในทิศทางเดิมหรือไม่อย่างไร โดยการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในรูปของ t-test (2 tailed)

3.8 การตีความข้อมูลที่ได้จากการวิจัย

ในการตีความข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ จะใช้เกณฑ์การตีความที่ผู้วิจัยประยุกต์มาจากแนวความคิดของ Best (1977:174, อ้างถึงในวิเชียร เกตุสิงห์, 2543: 69) และประยุกต์มาจากเกณฑ์การหาอันตรายภาคชั้นโดยทั่วไปมาประกอบกัน และได้เกณฑ์การตีความขึ้นมาใหม่ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	3.28-4.03	หมายถึง	สำคัญมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	2.52-3.27	หมายถึง	สำคัญมาก
ค่าเฉลี่ย	1.76-2.51	หมายถึง	สำคัญน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00-1.75	หมายถึง	สำคัญน้อยที่สุด

ฉะนั้นในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่ม ได้แก่ 1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยซึ่งได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ที่ดำรงตำแหน่งภายในระยะเวลาอันหลังไม่เกิน 5 ปี นับจากปัจจุบัน 2. กลุ่มผู้อำนวยการกองต่าง ๆ ที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน และ 3. กลุ่มเจ้าหน้าที่ที่เคยปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมาก่อน ที่ไปปฏิบัติหน้าที่ในแผนกอื่น ๆ รวมถึงกลุ่มเจ้าหน้าที่เลขานุการของผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน

ที่มีต่อความสำคัญของสมรรถนะแต่ละด้านที่มีต่อหน่วยงานเลขานุการ ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่หรือว่าอยู่ในระดับใด จะใช้การตีความตามเกณฑ์ดังกล่าวนี้

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึง ผลการวิจัยที่ได้รับจากคำถามการวิจัยที่กำหนดไว้ในบทที่ 1 ที่กำหนดไว้ว่า

คุณสมบัตินี้ได้แก่ การยึดมั่นในคุณธรรม ความรับผิดชอบในงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีมและการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อสมรรถนะหลักของหน่วยงาน (Core Competency) และเลขานุการผู้บริหารในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด

คุณสมบัตินี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะหรือความสามารถ บุคลิกลักษณะ (Trait) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ความคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self Concept) ความเข้าใจผู้อื่น ความถูกต้องของงาน ความยืดหยุ่นผ่อนปรน การให้อำนาจแก่ผู้อื่น มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อสมรรถนะในงานหรือประจำสายงาน (Functional Competency) ของหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหารในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด

รวมทั้งคำถามที่มาจากสมมติฐานที่ว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อ ความสำคัญของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ที่มีต่อหน่วยงานและเลขานุการของผู้บริหาร รวมไปถึงนิยาม หรือองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะประจำสายงานในแต่ละด้านดังกล่าว แตกต่างกันตามปัจจัยทางด้านตำแหน่งหน้าที่ที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างหรือไม่อย่างไร

จากคำถามที่เกี่ยวกับ คุณสมบัติต่าง ๆ ที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหารในการปฏิบัติงานดังกล่าวมาแล้ว สามารถพิจารณารายละเอียดในตารางที่ 1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนความคิดเห็นที่มีต่อคุณสมบัติที่สำคัญและจำเป็นต่อหน่วยงานและงานเลขานุการผู้บริหาร ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน

คุณสมบัติที่สำคัญและจำเป็นต่อหน่วยงานด้านสมรรถนะ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความสำคัญ
คุณสมบัติที่สำคัญและจำเป็นต่อหน่วยงานด้านสมรรถนะหลัก				
1.การยึดมั่นในคุณธรรม	36	3.83	.56	มากที่สุด
2.มีความรับผิดชอบในงาน	36	3.72	.61	มากที่สุด
3.การมุ่งผลสัมฤทธิ์	36	3.53	.65	มากที่สุด
4.การทำงานเป็นทีม	36	3.58	.65	มากที่สุด
5.การวางแผนอย่างเป็นระบบ	36	3.56	.65	มากที่สุด
คุณสมบัติที่สำคัญและจำเป็นต่อหน่วยงานด้านสมรรถนะประจำสายงาน				
ด้านความรู้				
6.การมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระสำคัญของงานเลขานุการเป็นอย่างดีละเอียดลึกซึ้ง	36	3.67	.48	มากที่สุด
7.มีความรู้ความเข้าใจในสาขาอื่นๆที่เป็นพื้นฐานของงานเลขานุการ	36	3.22	.54	มาก
8.มีความรู้ความเข้าใจในสาขาอื่นๆที่จะนำมาช่วยแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานด้านเลขานุการ	36	3.86	.39	มากที่สุด
ด้านทักษะ				
9.มีความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในงานสามารถทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้	36	3.58	.50	มากที่สุด

คุณสมบัติที่สำคัญและจำเป็นต่อหน่วยงานด้านสมรรถนะ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความสำคัญ
คุณสมบัติที่สำคัญและจำเป็นต่อหน่วยงานด้านสมรรถนะประจำสายงาน				
10.มีความสามารถและมีความเชี่ยวชาญที่จะปรับปรุงข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	36	3.58	.50	มากที่สุด
11.มีความสามารถและความเชี่ยวชาญที่จะพัฒนาและขับเคลื่อนงานเลขานุการฯให้เจริญก้าวหน้า	36	3.44	.55	มากที่สุด
ด้านบุคลิกลักษณะ	36	3.57	.43	มากที่สุด
12.มีความสามารถที่จะทำงานได้เป็นระยะเวลานานๆภายใต้ภาวะที่กดดันได้	36	3.44	.55	มากที่สุด
13.มีขันติ มีความอดกลั้นที่จะระงับยั้งอารมณ์ที่ไม่เหมาะสมเมื่อถูกขู่ข่ม	36	3.67	.54	มากที่สุด
14.สามารถอดทน อดกลั้นสถานการณ์ที่ก่อความตึงเครียดตลอดเวลา	36	3.53	.61	มากที่สุด
15.สามารถที่จะทำงานได้เป็นอย่างดี มีประสิทธิภาพภายใต้ภาวะความกดดัน	36	3.53	.56	มากที่สุด
16. สามารถหักห้ามใจโดยไม่โต้ตอบเมื่อผู้อื่นมาขู่ข่ม	36	3.67	.54	มากที่สุด

คุณสมบัติที่สำคัญและจำเป็นต่อหน่วยงานด้านสมรรถนะ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความสำคัญ
คุณสมบัติที่สำคัญและจำเป็นต่อหน่วยงานด้านสมรรถนะประจำสายงาน				
ด้านแรงขับภายใน	36	3.32	.50	มากที่สุด
17.มีความชื่นชอบและปรารถนาที่จะทำงานทางด้านเลขานุการฯ	36	3.44	.61	มากที่สุด
18.เชื่อว่าตนเองมีแรงกระตุ้น มีความพร้อมที่จะทำงานอยู่ตลอดเวลา	36	3.25	.53	มาก
19.เชื่อว่าตนเองมีพลัง มีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนงานเลขานุการให้ก้าวหน้าต่อไป	36	3.28	.57	มากที่สุด
ด้านความคิดเกี่ยวกับตนเอง	36	3.47	.68	มากที่สุด
20.มีความมั่นใจว่า สามารถที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ แม้จะอยู่ภายใต้สถานการณ์กดดันต่างๆ	36	3.50	.56	มากที่สุด
21.มีความมั่นใจว่า สามารถที่จะพัฒนางานเลขานุการให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆได้	36	3.31	.58	มากที่สุด
ด้านความเข้าใจผู้อื่น	36	3.24	.40	มาก
22.เข้าใจผู้อื่น ผู้อื่นไม่เหมือนเรา แต่สามารถทำงานร่วมกันได้	36	3.33	.53	มากที่สุด
23.เข้าใจว่าผู้อื่นไม่เหมือนเรา ไม่สามารถบังคับให้ทำเหมือนเราทุกอย่างเสมอไป	36	3.14	.54	มาก

คุณสมบัติที่สำคัญและจำเป็นต่อหน่วยงานด้านสมรรถนะ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความสำคัญ
คุณสมบัติที่สำคัญและจำเป็นต่อหน่วยงานด้านสมรรถนะประจำสายงาน				
24. รู้จักศักดิ์ศรีและไว้วางใจเพื่อนมนุษย์ สามารถทำงานได้ดีเหมือนเรา	36	3.19	.58	มาก
25. สามารถเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น เห็นใจและพร้อมที่จะให้ภัยเมื่อเขามีปัญหา	36	3.33	.53	มากที่สุด
ด้านความถูกต้องของงาน	36	3.60	.47	มากที่สุด
26. พยายามยึดความถูกต้องของงานเป็นหลักในการทำงานหรือปฏิบัติงาน	36	3.64	.49	มากที่สุด
27. พยายามจัดข้อบกพร่องรวมทั้งปัญหาและอุปสรรคต่างๆของงานให้หมดไป	36	3.44	.50	มากที่สุด
28. พยายามสร้างความชัดเจนในงานโดยอาศัยกฎ ระเบียบฯ ต่างๆมาเป็นกรอบและเป็นแนวทาง	36	3.88	.57	มากที่สุด
29. ไม่ใช้อคติส่วนตัวเข้าไปตัดสินงานหรือประเมินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง	36	3.47	.51	มากที่สุด
ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน	36	3.48	.40	มากที่สุด
30. สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลหรือสถานการณ์ต่างๆได้เป็นอย่างดี	36	3.40	.55	มากที่สุด

คุณสมบัติที่สำคัญและจำเป็นต่อหน่วยงานด้านสมรรถนะ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความสำคัญ
คุณสมบัติที่สำคัญและจำเป็นต่อหน่วยงานด้านสมรรถนะประจำสายงาน				
31.สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	36	3.53	.51	มากที่สุด
32.ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และพร้อมที่จะปฏิบัติตามอย่างมีเหตุผล	36	3.50	.51	มากที่สุด
ด้านการให้อำนาจแก่ผู้อื่น	36	3.44	.50	มากที่สุด
33.มีความเชื่อมั่นในความสามารถในการทำงานของผู้อื่นเช่นเดียวกับตน	36	3.25	.55	มาก
34.มีการแบ่งงานที่มีความสำคัญและมีความหมายต่อบุคคลแต่ละคนในหน่วยงานให้ผู้อื่นได้ทำด้วย	36	3.19	.62	มาก
35.มีการแบ่งงานให้ผู้ร่วมงานได้ทำอย่างยุติธรรม โดยไม่มีการกลั่นแกล้งและไม่มีอคติหรือแรงอิจจาริษา	36	3.88	.66	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า คุณสมบัติหรือองค์ประกอบทางด้านการยึดมั่นในคุณธรรม การมีความรับผิดชอบในงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีมและการวางแผนอย่างเป็นระบบเหล่านี้ เป็นคุณสมบัติที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งหรือมากที่สุด ต่อการเป็นสมรรถนะหลักของหน่วยงานเลขานุการผู้บริหาร (ค่าเฉลี่ย = 3.83, 3.72, 3.53, 3.58, 3.56) ซึ่งเป็นเรื่องที่สอดคล้องกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยที่ได้มีการศึกษาไว้แล้วและได้กำหนดให้เป็นสมรรถนะ

หลักของมหาวิทยาลัย ที่คณะสถาบันหรือหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยจะต้องนำไปปฏิบัติ ซึ่งเท่ากับว่าความเห็นของกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ยังคงยืนยันหรือยอมรับสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย

อย่างไรก็ดี การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยพยายามที่จะให้ความสำคัญไปที่สมรรถนะในงานหรือประจำสายงานเป็นประเด็นสำคัญ จากผลการวิจัยในตารางที่ 1 เช่นเดียวกันก็พบว่าองค์ประกอบหรือคุณสมบัติของสมรรถนะประจำสายงานที่สำคัญอย่างยิ่ง หรืออย่างมากที่สุดได้แก่องค์ประกอบทางด้าน ความถูกต้องของงาน (3.60) ด้านความรู้ (3.58) ด้านบุคลิกลักษณะ (3.57) ด้านทักษะ (3.54) ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน (3.48) ด้านความคิดเกี่ยวกับตนเอง (3.47) ด้านการให้อำนาจแก่ผู้อื่น (3.44) และด้านแรงขับภายใน (3.32) และสมรรถนะที่สำคัญในระดับมากได้แก่ สมรรถนะทางด้านความเข้าใจผู้อื่น (3.24) ตามลำดับ

และส่วนคำถามที่ว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อความสำคัญของสมรรถนะหลักของหน่วยงานและสมรรถนะประจำสายงานที่มีต่อหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหาร รวมทั้งนิยามขององค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะประจำสายงานในแต่ละด้าน แตกต่างกันตามปัจจัยทางด้านตำแหน่งหน้าที่ที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างหรือไม่อย่างไรนั้น สามารถพิจารณาได้จากตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 แสดงความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็น (F) ของความสำคัญและความจำเป็นของสมรรถนะฯ ในแต่ละด้าน ๆ ต่อหน่วยงาน ตามปัจจัยทางด้านตำแหน่งหน้าที่ที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน

	ตำแหน่ง	N	Mean	S.D.	F	Sig
สมรรถนะหลัก						
การยึดมั่นในคุณธรรม	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.67	.888	.794	.461
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.90	.316		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.93	.267		
	Total	36	3.83	.561		
มีความรับผิดชอบในงาน	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.50	.905	.217	.309
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.80	.422		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.86	.363		
	Total	36	3.72	.615		

	ตำแหน่ง	N	Mean	S.D.	F	Sig
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.42	.900	.254	.777
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.60	.516		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.57	.514		
	Total	36	3.53	.654		
การทำงานเป็นทีม	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.67	.888	.175	.840
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.50	.527		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.57	.514		
	Total	36	3.58	.649		
การวางแผนงานอย่างเป็นระบบ	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.25	.866	.210	.138
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.70	.483		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.71	.469		
	Total	36	3.56	.652		
สมรรถนะประจำสายงาน						
ด้านความรู้	1. กลุ่มผู้บริหาร	12	3.16	.301	.507	.607
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.33	.351		
	3. กลุ่มเลขานุการ	14	3.26	.474		
	Total	36	3.25	.385		
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญได้แก่						
การมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระสำคัญของงานเลข	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.75	.452	.459	.247
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.80	.422		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.50	.519		
	Total	36	3.67	.478		

	ตำแหน่ง	N	Mean	S.D.	F	Sig
มีความรู้ความเข้าใจในสาขา อื่นๆที่เป็นพื้นฐาน	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.00	.426	.608	.216
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.30	.483		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.36	.633		
	Total	36	3.22	.540		
มีความรู้ความเข้าใจใน สาขาอื่นๆที่จะนำมาช่วย แก้ไขปัญหา	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	2.75	.622	.310	.736
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	2.90	.568		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	2.93	.616		
	Total	36	2.86	.593		
ด้านทักษะ	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.52	.388	.365	.697
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.63	.399		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.47	.518		
	Total	36	3.53	.438		
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญได้แก่						
มีความสามารถและมีความ เชี่ยวชาญที่จะปฏิบัติงาน	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.75	.452	.371	.268
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.60	.516		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.43	.514		
	Total	36	3.58	.500		
มีความสามารถและมีความ เชี่ยวชาญที่จะปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่อง	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.50	.522	.324	.280
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.80	.422		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.50	.519		
	Total	36	3.58	.500		

	ตำแหน่ง	N	Mean	S.D.	F	Sig
มีความสามารถและความ เชี่ยวชาญที่จะพัฒนา	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.33	.492	.344	.712
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.50	.527		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.50	.650		
	Total	36	3.44	.558		
ด้านบุคลิกลักษณะ	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.75	.257	1.552	.227
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.46	.432		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.48	.558		
	Total	36	3.56	.449		
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญได้แก่						
มีศักยภาพและ ความสามารถที่จะทำงานได้ เป็นระยะเวลานาน	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.58	.515	.561	.576
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.40	.516		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.36	.633		
	Total	36	3.44	.558		
มีขันติ มีความอดกลั้นที่จะ ระงับยับยั้งอารมณ์	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.92	.289	.841	.073
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.40	.516		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.64	.633		
	Total	36	3.67	.535		
สามารถอดทนต่อ สถานการณ์ตึงเครียด	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.75	.452	.563	.225
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.30	.483		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.50	.760		
	Total	36	3.53	.609		

	ตำแหน่ง	N	Mean	S.D.	F	Sig
สามารถทำงานได้อย่างดีมี ประสิทธิภาพภายใต้ภาวะที่ เต็มไปด้วยความกดดัน Total	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.58	.515	.084	.920
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.50	.527		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.50	.650		
	Total	36	3.53	.560		
สามารถหักห้ามใจโดยไม่ ตอบโต้(ใช้กำลังกาย)เมื่อ ผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นมาขู่แหย่ ได้ว่า Total	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.92	.289	.303	.062
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.70	.483		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.43	.646		
	Total	36	3.67	.535		
ด้านแรงขับภายใน Total	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.36	.388	.070	.933
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.33	.496		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.28	.625		
	Total	36	3.32	.507		
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญได้แก่						
มีความรู้สึกว่าตนเองชอบมี ความปรารถนาที่จะทำงาน ด้านงานเลขานุการหรือในงาน อื่นๆ Total	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.50	.522	.227	.798
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.50	.527		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.36	.745		
	Total	36	3.44	.607		
มีความเชื่อว่าตนเองมีแรง กระตุ้น มีความพร้อมที่จะ ทำงานด้านเลขานุการอยู่ ตลอดเวลา Total	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.25	.452	.066	.936
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.20	.632		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.29	.611		
	Total	36	3.25	.554		

	ตำแหน่ง	N	Mean	S.D.	F	Sig
มีความเชื่อว่าตนเองมีพลังมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนงานเลขานุการผู้บริหารให้พัฒนาก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.33	.492	.146	.865
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.30	.483		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.21	.699		
	Total	36	3.28	.566		
ด้านความคิดเกี่ยวกับตนเอง	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.25	.398	.785	.464
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.50	.527		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.46	.603		
	Total	36	3.40	.518		
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญได้แก่						
มีความมั่นใจว่า (ตนเอง) สามารถทำงานด้านนี้สำเร็จ ล่วงไปได้แม้อยู่ภายใต้สถานการณ์ที่กดดันต่างๆก็ตาม	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.25	.452	.392	.107
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.50	.527		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.71	.611		
	Total	36	3.50	.561		
มีความเชื่อและมีความมั่นใจว่า (ตนเอง)สามารถพัฒนาหน่วยเลขานุการให้เจริญก้าวหน้า	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.25	.452	.790	.462
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.50	.527		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.21	.699		
	Total	36	3.31	.577		
ด้านความเข้าใจผู้อื่น	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.33	.221	.451	.641
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.22	.594		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.19	.280		
	Total	36	3.25	.373		

	ตำแหน่ง	N	Mean	S.D.	F	Sig
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญได้แก่						
มีความเข้าใจว่าผู้อื่นไม่ เหมือนเราแตกต่างไปจาก เรา	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.50	.522	.603	.216
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.40	.516		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.14	.535		
	Total	36	3.33	.535		
มีความเข้าใจว่าผู้อื่นไม่ เหมือนเราไม่สามารถ คาดคั้นทำให้เขาเหมือนเรา	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.25	.452	.763	.474
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.20	.789		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.00	.392		
	Total	36	3.14	.543		
รู้จักศักดิ์ศรีของเพื่อนมนุษย์	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.33	.492	.524	.597
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.10	.738		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.14	.535		
	Total	36	3.19	.577		
สามารถเข้าใจอารมณ์และ ความรู้สึกของผู้อื่น	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.25	.452	.147	.330
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.20	.632		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.50	.519		
	Total	36	3.33	.535		
ด้านความถูกต้องของงาน	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.37	.391	.736	.487
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.57	.334		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.44	.418		
	Total	36	3.45	.384		

	ตำแหน่ง	N	Mean	S.D.	F	Sig
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญได้แก่						
พยายามยึดความถูกต้อง ของงานเป็นหลัก	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.58	.515	.266	.768
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.60	.516		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.71	.469		
	Total	36	3.64	.487		
พยายามจัดข้อบกพร่อง รวมทั้งปัญหาและอุปสรรค ต่างๆของงานให้หมดไปเพื่อให้ งานมีความถูกต้อง	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.25	.452	.426	.023
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.80	.422		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.36	.497		
	Total	36	3.44	.504		
พยายามสร้างความชัดเจน ในงาน	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.14	.577	.451	.641
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.40	.516		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.29	.611		
	Total	36	3.28	.566		
B29.พยายามไม่ใช้อคติส่วน ตนเข้าไปตัดสินงานหรือ ประเมินงาน	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.50	.522	.081	.923
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.50	.527		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.43	.514		
	Total	36	3.47	.506		
ด้านความยืดหยุ่นผ่อน ปรน	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.47	.413	.002	.998
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.46	.391		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.47	.427		
	Total	36	3.47	.401		

	ตำแหน่ง	N	Mean	S.D.	F	Sig
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญได้แก่						
สามารถปรับตัวเข้ากับ บุคคลสถานการณ์ต่างๆได้	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.42	.515	.039	.962
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.40	.516		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.36	.633		
	Total	36	3.39	.549		
สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องและ เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไป	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.58	.515	.428	.655
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.60	.516		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.43	.514		
	Total	36	3.53	.506		
ยอมรับความเห็นของคนอื่น	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.42	.515	.907	.413
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.40	.516		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.64	.497		
	Total	36	3.50	.507		
ด้านการให้อำนาจผู้อื่น	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.13	.610	.301	.742
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.26	.516		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.30	.576		
	Total	36	3.24	.561		
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญได้แก่						
มีความเชื่อมั่น ความสามารถในการทำงาน ของผู้อื่น	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.17	.577	.516	.601
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.40	.516		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.21	.579		
	Total	36	3.25	.554		

	ตำแหน่ง	N	Mean	S.D.	F	Sig
มีการแบ่งงานที่มี ความสำคัญและมี ความหมายต่อบุคคลแต่ละ คนในหน่วยงาน Total	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.08	.669	.327	.723
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.20	.632		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.29	.611		
	Total	36	3.19	.624		
มีการแบ่งงานให้ผู้ร่วมงาน ได้ทำอย่างยุติธรรม Total	1.กลุ่มผู้บริหาร	12	3.17	.718	.592	.559
	2.กลุ่มผู้อำนวยการ	10	3.20	.632		
	3.กลุ่มเลขานุการ	14	3.43	.646		
	Total	36	3.28	.659		

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อความสำคัญหรือความจำเป็นของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานในทุก ๆ ด้านที่มีต่อหน่วยงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตามก็ตีความความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไปในเรื่อง นิยามขององค์ประกอบหรือคุณสมบัติที่สำคัญของสมรรถนะตามสายงานในบางด้าน นิยามขององค์ประกอบที่สำคัญที่แตกต่างกันออกไปนั้นได้แก่ นิยามในเรื่องความพยายามที่จะจัดข้อบกพร่องรวมทั้งปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ของงานให้หมดไปเพื่อให้งานมีความถูกต้อง (องค์ประกอบทางด้านความถูกต้องของงาน) ซึ่งแตกต่างกันออกไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Sig.=0.023) กลุ่มที่มีความเห็นว่าเรื่องนี้มีความสำคัญและจำเป็นมากกว่ากลุ่มอื่นอีกสองกลุ่มก็คือ กลุ่มผู้อำนวยการกองต่าง ๆ (ค่าเฉลี่ย=3.80) อย่างไรก็ตามก็ตีความเห็นของผู้บริหารกองต่าง ๆ ดังกล่าวก็ได้มีความแตกต่างกับกลุ่มอื่นในลักษณะกลุ่มมากกับกลุ่มน้อยแต่อย่างใด เป็นเพียงความคิดเห็นที่ค่อนข้างไปทางมากกว่าอีกสองกลุ่ม ซึ่งเป็นกลุ่มที่อยู่ในกลุ่มระนาบเดียวกันหรือกลุ่มเดียวกัน (คือกลุ่มที่อยู่ในระดับมากขึ้นไป) คือกลุ่มตัวอย่างเหล่านี้เห็นว่าเรื่องนี้มีความสำคัญต่อองค์ประกอบทางด้านความถูกต้องของงานเป็นอย่างมาก (ค่าเฉลี่ยอยู่ในระหว่าง 2.52-4.03 ซึ่งความแตกต่างในเรื่องนี้ทำให้สมมติฐานที่กำหนดเอาไว้ในบทที่ 1 ได้รับการยอมรับ (Accepted Hypothesis)

แต่เพื่อให้เกิดความมั่นใจอีกครั้งหนึ่งว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจะยังเหมือนเดิมหรือยืนยันความคิดเห็นเดิม หรือแตกต่างไปจากเดิมหรือไม่อย่างไร ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวม

ข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง เพื่อนำมาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกับการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งแรก โดยการทดสอบค่าความแตกต่างโดยการทดสอบ t-test (ดูจากค่า sig. 2tailed) ในตารางที่ 3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 แสดงความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อความสำคัญของสมรรถนะในด้านต่าง ๆ จากการเก็บรวบรวมข้อมูลสองครั้ง โดยวิธีการหาค่า t (2-tailed)

	wave	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
สมรรถนะหลัก การยึดมั่นในคุณธรรม	เก็บข้อมูลครั้งที่ 1	36	3.83	.561	.093	.625, .568
	เก็บข้อมูลครั้งที่ 2	20	3.90	.308	.069	
มีความรับผิดชอบในงาน	1 เก็บข้อมูลครั้งที่ 1	36	3.72	.615	.102	.615, .574
	2 เก็บข้อมูลครั้งที่ 2	20	3.80	.410	.092	
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1 เก็บข้อมูลครั้งที่ 1	36	3.53	.654	.109	.469, .433
	2 เก็บข้อมูลครั้งที่ 2	20	3.65	.489	.109	
การทำงานเป็นทีม	1 เก็บข้อมูลครั้งที่ 1	36	3.58	.649	.108	.691, .667
	2 เก็บข้อมูลครั้งที่ 2	20	3.65	.489	.109	
การวางแผนงานอย่างเป็นระบบ	1 เก็บข้อมูลครั้งที่ 1	36	3.56	.652	.109	.974, .972
	2 เก็บข้อมูลครั้งที่ 2	20	3.55	.510	.114	

	wave	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
สมรรถนะประจำสายงาน						
ด้านความรู้	เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.25	.385	.064	.374, .389
	เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.35	.425	.095	
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญ						
การมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระสำคัญของงาน	1เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.67	.478	.080	.902, .903
	2เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.65	.489	.109	
มีความรู้ความเข้าใจในสาขาอื่นๆที่เป็นพื้นฐาน	1เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.22	.540	.090	.592, .577
	2เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.30	.470	.105	
มีความรู้ความเข้าใจในสาขาอื่นๆที่จะนำมาช่วยแก้ไขปัญหา	1เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	2.86	.593	.099	.166, .178
	2เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.10	.641	.143	
ด้านทักษะ	เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.53	.438	.073	.816, .822
	เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.56	.484	.108	
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญได้แก่						
มีความสามารถและมีความเชี่ยวชาญที่จะปฏิบัติงาน	1เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.58	.500	.083	.813, .815
	2เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.55	.510	.114	
มีความสามารถและมีความเชี่ยวชาญที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง	1เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.58	.500	.083	.632, .631
	2เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.65	.489	.109	

	wave	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
มีความสามารถและ ความเชี่ยวชาญที่จะ พัฒนาและขับเคลื่อน งานเลขานุการ ผู้บริหาร	1 เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.44	.558	.093	.731, .738
	2 เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.50	.607	.136	
ด้านบุคลิกลักษณะ	เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.56	.449	.074	.914, .913
	เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.58	.429	.096	
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญได้แก่						
มีศักยภาพและ ความสามารถที่จะ ทำงานได้เป็นระยะ เวลานานภายใต้ สภาวะกดดัน	1 เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.44	.558	.093	.200, .209
	2 เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.65	.587	.131	
มีขันติ มีความอด กลั้นที่จะระงับ ยับยั้งอารมณ์ ที่ไม่เหมาะสมเมื่อถูก ยั่วเยงจากผู้อื่น	1 เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.67	.535	.089	.828, .832
	2 เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.70	.571	.128	
สามารถอดทนต่อ สถานการณ์ตึงเครียด	1 เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.53	.609	.101	.891, .885
	2 เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.55	.510	.114	
สามารถทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ภาวะที่เต็มไปด้วย ความกดดัน	1 เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.53	.560	.093	.654, .660
	2 เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.60	.598	.134	

	wave	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
สามารถหักห้ามใจ โดยไม่ตอบโต้(ใช้ กำลังกาย)เมื่อ ผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นมา ยุแหย่ คำว่า	1เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.67	.535	.089	.129, .172
	2เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.40	.754	.169	
ด้านแรงขับภายใน	เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.32	.507	.086	.111 , .109
	เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.55	.486	.203	
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญได้แก่						
มีความรู้สึกว่าตนเอง ชอบ มีความ ปรารถนาที่จะทำงาน ด้านงานเลขานุการหรือใน งานอื่นๆ	1เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.44	.607	.101	.535, .536
	2เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.55	.605	.135	
มีความเชื่อว่าตนเองมี แรงกระตุ้น มีความ พร้อมที่จะทำงานด้าน เลขานุการอยู่ ตลอดเวลา	1เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.25	.554	.092	.103, .097
	2เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.50	.513	.115	
มีความเชื่อว่า ตนเองมีพลังมีความ พร้อมที่จะ ขับเคลื่อนงาน เลขานุการผู้บริหาร ให้พัฒนาก้าวหน้า ต่อไปอย่างไม่ หยุดยั้ง	1เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.28	.566	.094	.039, .034
	2เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.60	.503	.112	

	wave	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
ด้านความคิด เกี่ยวกับตนเอง	เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.40	.518	.086	.305, .381
	เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.60	.911	.203	
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญได้แก่						
มีความมั่นใจว่า (ตนเอง)สามารถ ทำงานด้านนี้สำเร็จ ลุล่วงไปได้แม้อยู่ ภายใต้สถานการณ์ที่ กดดันต่างๆก็ตาม	1เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.50	.561	.093	.250, .356
	2เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.80	1.361	.304	
มีความเชื่อและมี ความมั่นใจว่า (ตนเอง)สามารถ พัฒนาหน่วยเลขาให้ เจริญก้าวหน้า	1เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.31	.577	.096	.584, .603
	2เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.40	.681	.152	
ด้านความเข้าใจ ผู้อื่น	เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.25	.373	.062	.513, .541
	เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.32	.466	.104	
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญได้แก่						
มีความเข้าใจว่าผู้อื่น ไม่เหมือนเรา แตกต่าง ไปจากเรา	1เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.33	.535	.089	.923, .930
	2เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.35	.745	.167	
มีความเข้าใจว่าผู้อื่น ไม่เหมือนเราไม่ สามารถคาดคั้นทำให้ เขาเหมือนเรา	1เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.14	.543	.090	.730, .755
	2เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.20	.768	.172	

	wave	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
รู้จักศักดิ์ศรีของเพื่อนมนุษย์	1 เก็บข้อมูลครั้งที่ 1	36	3.19	.577	.096	.313, .291
	2 เก็บข้อมูลครั้งที่ 2	20	3.35	.489	.109	
สามารถเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น	1 เก็บข้อมูลครั้งที่ 1	36	3.33	.535	.089	.650, .644
	2 เก็บข้อมูลครั้งที่ 2	20	3.40	.503	.112	
ด้านความถูกต้องของงาน	เก็บข้อมูลครั้งที่ 1	36	3.45	.385	.064	.086, .132
	เก็บข้อมูลครั้งที่ 2	20	3.68	.595	.133	
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญได้แก่						
พยายามยึดความถูกต้องของงานเป็นหลัก	1 เก็บข้อมูลครั้งที่ 1	36	3.64	.487	.081	.403, .391
	2 เก็บข้อมูลครั้งที่ 2	20	3.75	.444	.099	
พยายามจัดข้อบกพร่อง รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคต่างๆของงานให้หมดไปเพื่อให้งานมีความถูกต้อง	1 เก็บข้อมูลครั้งที่ 1	36	3.44	.504	.084	.341, .455
	2 เก็บข้อมูลครั้งที่ 2	20	3.70	1.455	.325	
พยายามสร้างความชัดเจนในงาน	1 เก็บข้อมูลครั้งที่ 1	36	3.28	.566	.094	.039, .034
	2 เก็บข้อมูลครั้งที่ 2	20	3.60	.503	.112	
พยายามไม่ใช้อคติส่วนตัวเข้าไปตัดสินงานหรือประเมินงาน	1 เก็บข้อมูลครั้งที่ 1	36	3.47	.506	.084	.129, .146
	2 เก็บข้อมูลครั้งที่ 2	20	3.70	.571	.128	

	wave	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
ด้านความยืดหยุ่น ผ่อนปรน	เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.47	.401	.066	.695, .698
	เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.51	.411	.092	
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญได้แก่						
สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคล สถานการณ์ต่างๆได้	1เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.39	.549	.092	.286, .277
	2เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.55	.510	.114	
สามารถปรับเปลี่ยน วิธีการปฏิบัติงานให้ สอดคล้องและ เหมาะสมกับ สถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไป	1เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.53	.506	.084	.610, .629
	2เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.45	.605	.135	
ยอมรับความเห็นของ คนอื่น	1เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.50	.507	.085	.726, .727
	2เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.55	.510	.114	
ด้านการให้อำนาจ ผู้อื่น	เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.24	.561	.093	.679, .650
	เก็บข้อมูลครั้งที่2	20	3.30	.403	.090	
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญได้แก่						
มีความเชื่อมั่น ความสามารถในการ ทำงานของผู้อื่น	1เก็บข้อมูลครั้งที่1	36	3.25	.554	.092	.321, .308
	2. เก็บข้อมูลครั้งที่ 2	20	3.40	.503	.112	

	wave	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
มีการแบ่งงานที่มี ความสำคัญและมี ความหมายต่อบุคคล แต่ละคนในหน่วยงาน	1 เก็บข้อมูลครั้งที่ 1	36	3.19	.624	.104	.727, .701
	2 เก็บข้อมูลครั้งที่ 2	20	3.25	.444	.099	
มีการแบ่งงานให้ ผู้ร่วมงานได้ทำอย่าง ยุติธรรม	1 เก็บข้อมูลครั้งที่ 1	36	3.28	.659	.110	.874, .867
	2 เก็บข้อมูลครั้งที่ 2	20	3.25	.550	.123	

จากตารางที่ 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาได้ในครั้งที่ 2 มีความคิดเห็นต่อความสำคัญของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ที่มีต่อหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหารทุก ๆ องค์ประกอบหรือทุก ๆ คุณสมบัติไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่อย่างใด แต่มีความคิดเห็นต่อนิยามขององค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะประจำสายงานในบางเรื่องแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นิยามขององค์ประกอบแต่ละด้านของสมรรถนะประจำสายงานที่แตกต่างกันออกไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิตินั้นได้แก่

ความเชื่อที่ตนเองมีพลังมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนงานเลขานุการของผู้บริหารให้พัฒนาก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง (องค์ประกอบทางด้านแรงขับเคลื่อน) (sig.=0.039, 0.034) และเรื่องการพยายามสร้างความชัดเจนในงาน (องค์ประกอบทางด้านความถูกต้องของงาน) (sig.=0.039, 0.034) เหล่านี้ โดยทั้งสองเรื่องนี้กลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาได้ในครั้งที่สองเห็นว่า นิยามทั้งสองเรื่องมีความสำคัญต่อองค์ประกอบทางด้านแรงขับเคลื่อนและทางด้านความถูกต้องของงานมากกว่า กลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมมาได้ในครั้งแรก (ค่าเฉลี่ย=3.28, 3.60) อย่างไรก็ตามก็มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันนั้นมิได้เป็นความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มมากกับกลุ่มน้อย แต่เป็นความแตกต่างที่ค่อนข้างไปทางมากกว่าของกลุ่มที่อยู่ในระดับเดียวกัน (กลุ่มในระดับมากขึ้นไป) ซึ่งจริง ๆ แล้วก็คือกลุ่มเดียวกันที่มองเห็นว่า นิยามดังกล่าวมีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อองค์ประกอบทางด้านแรงขับเคลื่อนและด้านความถูกต้องของงานเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามก็ตีผลการวิจัยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งตารางที่ 2 และที่ 3 ถือได้ว่าเป็นผลการวิจัยที่สนับสนุนสมมติฐาน หรือทำให้สมมติฐานที่กำหนดเอาไว้ได้รับการยอมรับ (Accepted Hypothesis)

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างยังคงยืนยันองค์ประกอบหรือคุณสมบัติที่สำคัญต่อสมรรถนะตามสายงานในแต่ละด้านอย่างแข็งขันว่า องค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญต่อหน่วยงานและสมรรถนะตามสายงานดังกล่าวเป็นอย่างมาก แม้จะมีความแตกต่างกันในเรื่องของนิยามในเชิงสถิติอยู่บ้างก็ตาม แต่กลุ่มความคิดเห็นที่แตกต่างเหล่านี้ก็เป็นกลุ่มเดียวกันหรือระนาบเดียวกัน ฉะนั้นผู้วิจัยจึงขอสรุปคุณสมบัติหรือองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะประจำสายงานในแต่ละด้านรวมทั้งนิยามขององค์ประกอบในแต่ละด้านดังกล่าวเหล่านั้นดังนี้

สมรรถนะในงานหรือประจำสายงาน	นิยาม หรือคำจำกัดความ
องค์ประกอบทางด้านความรู้	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้ความเข้าใจเนื้อหาสาระที่สำคัญของงานเลขานุการ ฯ อย่างลึกซึ้ง อย่างแท้จริง - ความรู้ความเข้าใจในสาขาวิชาอื่น ๆ ที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการทำงานทางด้านเลขานุการ - ความรู้ความเข้าใจในสาขาอื่น ๆ ที่จะนำมาช่วยในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานด้านเลขานุการ ฯ
องค์ประกอบทางด้านทักษะ	<ul style="list-style-type: none"> - มีความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่จะปฏิบัติงานด้านเลขานุการ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี - มีความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่จะพัฒนาและขับเคลื่อนงานเลขานุการให้เจริญรุดหน้ายิ่งขึ้น
องค์ประกอบทางด้านบุคลิกภาพ	<ul style="list-style-type: none"> - มีศักยภาพและความสามารถที่จะทำงานได้เป็นระยะเวลานานภายใต้สภาวะความกดดัน - มีขันติ ความอดกลั้นที่จะระงับยับยั้งอารมณ์ที่ไม่เหมาะสมเมื่อถูกยั่วเยาะจากผู้อื่น - สามารถที่จะทำงานได้เป็นอย่างดี มีประสิทธิภาพภายใต้สภาวะความกดดัน - สามารถหักห้ามใจ ไม่ได้ตอบ (ใช้กำลังกาย) เมื่อผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นมาขู่ข่มขู่

สมรรถนะในงานหรือประจำสายงาน	นิยาม หรือคำจำกัดความ
องค์ประกอบทางด้านแรงขับภายใน	<ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้สึกว่าตนเองชื่นชอบ มีความปรารถนาที่จะทำงานทางด้านงานเลขานุการหรือในงานนั้น ๆ - เชื่อว่าตนเองมีแรงกระตุ้น มีความพร้อมที่จะทำงานงานด้านเลขานุการ อยู่ตลอดเวลา - เชื่อว่าตนเองมีพลัง มีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนงานเลขานุการฯ ให้ก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง
องค์ประกอบทางด้านความคิดเกี่ยวกับตนเอง	<ul style="list-style-type: none"> - มั่นใจว่าตนเองสามารถที่จะทำงานด้านเลขานุการฯ สำเร็จลุล่วงไปได้ แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะความกดดันต่าง ๆ ก็ตาม - มีความเชื่อและมีความมั่นใจว่า (ตนเอง) สามารถที่จะพัฒนาหน่วยเลขานุการฯ ให้เจริญก้าวหน้าสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้
องค์ประกอบทางด้านความเข้าใจผู้อื่น	<ul style="list-style-type: none"> - มีความเข้าใจว่า ผู้อื่นไม่เหมือนเรา แตกต่างไปจากเรา แต่สามารถทำงานร่วมกันได้ - มีความเข้าใจว่า ผู้อื่นไม่เหมือนเรา ไม่สามารถคาดคั้นทำให้เขาเหมือนกับเราทุก ๆ อย่างได้ - รู้จักศักดิ์ศรีของเพื่อนมนุษย์ และไว้วางใจในเพื่อนมนุษย์ว่าสามารถที่จะทำงานได้ดีเหมือนกับเรา - สามารถเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น รู้สึกเห็นใจและพร้อมที่จะให้อภัย เมื่อเขามีปัญหา
องค์ประกอบทางด้านความถูกต้องของงาน	<ul style="list-style-type: none"> - พยายามยึดความถูกต้องของงานเป็นหลักในการทำงานหรือปฏิบัติงานเลขานุการ - พยายามขจัดข้อบกพร่อง รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ของงานให้หมดไปเพื่อให้งานมีความถูกต้อง - พยายามสร้างความชัดเจนในงาน โดยอาศัยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ฯ ต่าง ๆ มาเป็นกรอบและแนวทาง เพื่อให้งานมีความถูกต้อง - พยายามไม่ใช้อคติส่วนตัวเข้าไปตัดสินงานหรือประเมินงาน เพื่อให้งานมีความถูกต้องมากขึ้น

สมรรถนะในงานหรือประจำสายงาน	นิยาม หรือคำจำกัดความ
องค์ประกอบทางด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคล หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ไม่ยึดติดผูกติดกับความเชื่อแบบเดิม ๆ -สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป - ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และพร้อมที่จะปฏิบัติตามอย่างมีเหตุผลและเป้าหมายของงาน
องค์ประกอบทางการให้อำนาจแก่ผู้อื่น	<ul style="list-style-type: none"> - มีความเชื่อมั่นในความสามารถในการทำงาน ของผู้อื่น เช่นเดียวกับตน - มีการแบ่งงานที่มีความสำคัญและมีความหมายต่อบุคคลแต่ละคนในหน่วยงาน ให้กับผู้อื่นได้ทำด้วย - มีการแบ่งงานให้ผู้ร่วมงานได้ทำอย่างยุติธรรม โดยไม่มีการกั้นกีดกัน และไม่มีอคติหรือแรงอิทธิทธิขยา

และอีกประการหนึ่งที่ผู้วิจัยใคร่ขอสรุปให้เข้าใจและได้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้นอีกครั้งหนึ่งก็คือ เรื่องการให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของสมรรถนะในแต่ละด้าน ว่าองค์ประกอบใดเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด และรองลงมาคือเรื่องของอะไรบ้างโดยเฉพาะสมรรถนะประจำสายงาน

สมรรถนะหลักที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญอย่างยิ่งหรือในระดับมากที่สุดได้แก่องค์ประกอบทางการยึดมั่นในคุณธรรม (3.83) การมีความรับผิดชอบในงาน (3.72) การทำงานเป็นทีม (3.58) การวางแผนอย่างเป็นระบบ (3.56) และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (3.53) ตามลำดับ

ส่วนองค์ประกอบของสมรรถนะในงานหรือประจำสายงานที่สำคัญอย่างยิ่งหรือมากที่สุดได้แก่องค์ประกอบทางด้าน ความถูกต้องของงาน (3.60) ด้านความรู้ (3.58) ด้านบุคลิกลักษณะ (3.57) ด้านทักษะ (3.54) ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน (3.48) ด้านความคิดเกี่ยวกับตนเอง (3.47) ด้านการให้อำนาจแก่ผู้อื่น (3.44) และด้านแรงขับภายใน (3.32) และสมรรถนะที่สำคัญในระดับมากที่สุดได้แก่ สมรรถนะทางด้านความเข้าใจผู้อื่น (3.24) ตามลำดับ

บทที่ 5

การอภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

5.1 การอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยพยายามที่จะสร้าง หรือพยายามที่จะกำหนดสมรรถนะโดยเฉพาะสมรรถนะในงานหรือประจำสายงานขึ้นมาเพื่อเป็นตัวแบบนำร่องหรือโมเดลนำร่อง (Preliminary Model) พื้นฐาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาหน่วยเลขานุการของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหิดลให้มีความโดดเด่นสามารถที่จะตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารระดับสูงและมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ส่วนสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยซึ่งหน่วยเลขานุการ ฯ จะต้องยึดแนวทางดังกล่าวนี้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาและปฏิบัตินั้น มหาวิทยาลัยได้ศึกษามาเป็นอย่างดีแล้วซึ่งผู้วิจัยไม่จำเป็นต้องสร้างหรือกำหนดขึ้นมาอีก อย่างไรก็ตามการศึกษาระดับนี้พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มได้สนับสนุนแนวความคิดในเรื่องสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี จะเห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าสมรรถนะหลักเหล่านี้ทั้ง 5 ด้าน หรือ 5 องค์ประกอบมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงานเลขานุการที่จะต้องนำมาพัฒนาและปฏิบัติต่อไป

ในส่วนของสมรรถนะในงานหรือตามสายงานนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าสมรรถนะนี้เป็นสมรรถนะที่สำคัญอย่างยิ่งที่เลขานุการทุกท่านควรจะต้องมี หรือจะต้องนำไปพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เพราะเป็นสมรรถนะที่สำคัญที่แสดงถึงศักยภาพที่โดดเด่น ดังที่สุกัญญาได้กล่าวเอาไว้ว่า (สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ , 2551:30) เลขานุการผู้บริหารที่มีสมรรถนะดังกล่าวนี้จะมีความโดดเด่นในงานมากกว่าคนอื่น และสามารถทำให้หน่วยงานเลขานุการผู้บริหารได้รับการยอมรับหรือเป็นจุดเด่นของมหาวิทยาลัยสามารถที่จะแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ได้

ฉะนั้นผู้วิจัยจึงพยายามที่จะกำหนดสมรรถนะนี้ขึ้นมาเพื่อเป็นการนำร่อง หรือเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวนี้ต่อไปให้ดียิ่งขึ้น เพื่อที่จะได้นำมาประยุกต์ใช้กับงานเลขานุการให้มีความโดดเด่น มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นดังกล่าวมาแล้ว ซึ่งผู้วิจัยยังประทับใจและค่อนข้างจะเชื่อมั่นว่าการพัฒนาศักยภาพทางด้านนี้ น่าจะพัฒนาปัจจัยหรือองค์ประกอบในส่วนที่อยู่

ได้นำตามทัศนะของ Spencer and Spencer (1993:11) นั่นคือสมรรถที่จะต้องพัฒนาปัจจัยทางด้านบุคลิกลักษณะหรืออุปนิสัยของแต่ละบุคคล (Traits) ด้านความคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) ด้านแรงขับภายในหรือแรงจูงใจ (Motives) เหล่านี้ก่อน แล้วจึงค่อยพัฒนาด้านความรู้และทักษะตามมา เนื่องจากปัจจัยหรือองค์ประกอบทางด้านบุคลิกลักษณะ ฯ เหล่านี้เป็นคุณสมบัติที่ซ่อนเร้นหรือฝังรากลึกอยู่ในตัวของบุคคลแต่ละบุคคลยากที่จะมองเห็น และยากต่อการที่จะพัฒนาได้เช่นเดียวกัน ไม่เหมือนกับสมรรถนะทางด้านความรู้และทักษะที่สามารถมองเห็นได้ ซึ่งเป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำ (Spencer and Spencer,1339:11) และสามารถที่จะพัฒนาได้ง่าย นอกจากนั้นแล้วทั้ง McClelland และ Spencer and Spencer ก็มองเห็นพ้องต้องกันว่า ปัจจัยที่สำคัญที่แท้จริงที่ทำให้บุคคลมีความโดดเด่นในการทำงานมากกว่าคนอื่นก็คือ ปัจจัยทางด้านบุคลิกลักษณะ ปัจจัยทางการมองภาพตนเองและปัจจัยทางด้านแรงขับภายในเหล่านี้มากกว่าปัจจัยอื่น ๆ (Bozkurt, 2011:14) แนวความคิดและผลการวิจัยของนักคิดดังกล่าวนี้ได้รับการยอมรับไปทั่วโลก ผู้วิจัยเห็นด้วยอย่างยิ่งกับแนวความคิดของนักคิดทั้งสามท่านดังกล่าว หากหน่วยงานใดมีบุคคลากรที่ไม่มีพลัง ไม่มีพรสวรรค์ที่จะทำงาน ไม่เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่าทำงานสำเร็จได้ ขาดความอดทนอดกลั้นในการทำงานเป็นระยะเวลาานาน ๆ ไม่สู้งาน ใช้เวลาทำงานไปทำอย่างอื่น ขาดความมั่นคงในอารมณ์ทำงานด้วยความฉุนเฉียว มีปัญหากับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเหล่านี้ ประสิทธิภาพในการทำงานและความโดดเด่นของหน่วยงานก็จะไม่มี ซึ่งผู้วิจัยได้สัมผัสและได้เห็นปัญหาเหล่านี้มาแล้วในเชิงประจักษ์จากประสบการณ์ที่ทำงานมาเป็นระยะเวลายาวนาน การแก้ไขปัญหาดังกล่าวก็เป็นสิ่งที่ยากยิ่งตามที่นักคิดทั้งสามท่านกล่าวมาแล้ว เนื่องจากเป็นปัญหาที่ฝังรากลึกลงไปในระดับบุคคลจนกลายเป็นอุปนิสัย (Trait) หรือเป็นแนวโน้มในการแสดงออกของแต่ละบุคคลไป (Predisposition) รวมทั้งแนวทางการแก้ไขก็ไม่มีสูตรสำเร็จ ซึ่งจะต้องอาศัยการบูรณาการปัจจัยหรือทฤษฎีต่าง ๆ เข้าด้วยกันให้เหมาะสมเป็นรายกรณีไป ปัจจัยดังกล่าวนี้จึงสมควรที่จะได้รับการปรับปรุงแก้ไข และสมควรที่จะกำหนดเป็นสมรรถนะประจำสายงานของหน่วยงานเลขานุการของผู้บริหารต่อไป

อย่างไรก็ดีมิใช่ว่าปัจจัยทางด้านความรู้และทักษะหรือความสามารถจะไม่สำคัญเทียบเท่ากับปัจจัยทางด้านบุคลิกลักษณะ ฯ ดังกล่าวมาแล้ว ปัจจัยดังกล่าวนี้มีความสำคัญอย่างมากเช่นเดียวกัน เพียงแต่ว่านักคิดทางการพัฒนาสมรรถนะมองเห็นว่า ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีติดตัวมาแล้วตั้งแต่ต้น (Spencer and Spencer Cited in Bozkurt, 2011:14; Ruky, 2006:218) หากไม่มีแล้วก็ไม่เหมาะสมที่จะเข้าทำงานในหน่วยงานนั้น ๆ ได้เช่นเดียวกันเจ้าหน้าที่เลขานุการผู้บริหารก็ต้องมีความรู้ความสามารถเป็นพื้นฐานที่สำคัญมาก่อน ปัจจัยด้านนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาหรือมีการกำหนดเป็นสมรรถนะของหน่วยงานด้วย โดยที่การวัดระดับความรู้ความสามารถหรือทักษะส่วนนี้เองก็ควรอาจใช้เครื่องมืออื่น ๆ ใน

กระบวนการสรรหาบุคลากร (Recruitment Process) ได้ เช่น การทดสอบข้อเขียนหรือทดสอบปฏิบัติ เป็นต้น

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวความคิดในเรื่องปัจจัยทางด้านบุคลิกลักษณะ ฯ ดังกล่าวซึ่งเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบของสมรรถนะที่อยู่ใต้น้ำของภูเขาน้ำแข็งรวมทั้งปัจจัยทางด้านความรู้และทักษะที่อยู่เหนือน้ำตามทัศนะของ Spencer and Spencer รวมทั้งแนวความคิดของนักคิดในแนวเดียวกันอย่างเช่น Boyatzis, Dubois, Roe, and Ruky เหล่านี้ได้กล่าวมาแล้วในการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 มาเป็นแนวความคิดที่สำคัญในการสร้างสมรรถนะในงานหรือประจำสายงาน นำร่องหรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งก็คือ ตัวแบบนำร่อง (Preliminary Model) ผสมกับแนวความคิดของนักคิดที่สำคัญของประเทศไทยอย่างเช่น จิรประภา อัครบวร สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ วรางศิริ ทรงศีล ฯ เหล่านี้ รวมทั้งสมรรถนะ วิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัยมหิดล และคู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทยของสำนักงานก.พ. และที่สำคัญผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับสูงได้แก่รองอธิการบดี ผู้บริหารระดับกลางได้แก่ผู้อำนวยการกอง ในสำนักงานอธิการบดี ผู้ที่เคยปฏิบัติหน้าที่เลขานุการมาก่อน และเลขานุการผู้บริหารในปัจจุบันที่มีความรู้ความเข้าใจปัจจัยเหล่านี้โดยตรงเป็นอย่างดี มาประมวลเข้าด้วยกันแล้วพยายามกำหนดสมรรถนะต่าง ๆ นำเสนอออกมาเป็นแนวทางเบื้องต้น โดยนำเสนอออกมาเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะประจำสายงานทั้งหมด 9 ด้านซึ่งได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านบุคลิกลักษณะ ด้านแรงขับภายใน ด้านความคิดเกี่ยวกับตนเอง ด้านความเข้าใจผู้อื่น ด้านความถูกต้องของงาน ด้านความยืดหยุ่นและด้านการให้อำนาจแก่ผู้อื่น รวมทั้งได้นำเสนอนิยามขององค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะประจำสายงานในแต่ละด้านอีกส่วนหนึ่งด้วย โดยผู้วิจัยได้นำสมรรถนะเหล่านี้ ฯ มาเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มดังกล่าวมาแล้วถึง 2 ครั้ง

แล้วนำข้อมูลทั้งสองครั้งดังกล่าวมาเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อความสำคัญของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ฯ รวมทั้งนิยามหรือ องค์ประกอบย่อยของสมรรถนะประจำสายงานในแต่ละด้านดังกล่าวว่า มีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร หรือยังเหมือนเดิม จากผลการวิจัยที่ได้รับพบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เกือบทุกเรื่องไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ความคิดเห็นดังกล่าวยังคงเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลง จะมีความแตกต่างกันบ้างในบางเรื่อง (จำนวนน้อยมาก) แต่ก็แตกต่างกันในเชิงสถิติเท่านั้นแต่ในเชิงเนื้อหาไม่แตกต่างกันหรือเป็นกลุ่มเดียวกัน คือเห็นว่าสมรรถนะเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหารในการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นดังกล่าวนี้ มิใช่เป็นความคิดเห็นที่มาจากข้อมูลเชิงปริมาณฝ่ายเดียว แต่มาจากข้อมูลเชิงคุณภาพอีกส่วนหนึ่งด้วย คือผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง และมีการจัดทำ Focus Group จากกลุ่มตัวอย่างหลายครั้งเพื่อนำมาสนับสนุนข้อมูลในเชิงปริมาณดังกล่าว

จากการสัมภาษณ์และการจัดทำ Focus Group ดังกล่าวนี้พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้สนับสนุนความคิดเห็นในครั้งแรกที่มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณ คือเห็นว่าสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหารในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ประกอบหรือคุณสมบัติของสมรรถนะทั้งสองด้านที่กล่าวมาแล้ว รวมทั้งนิยามขององค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะประจำสายงานต่าง ๆ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอย่างยิ่งและสนับสนุนความสำคัญขององค์ประกอบเหล่านั้นอย่างแข็งขัน นอกจากนี้แล้วกลุ่มตัวอย่างยังให้ความเห็นเพิ่มเติมที่น่าสนใจอีกมากซึ่งผู้วิจัยได้นำมาสนับสนุนผลการวิจัยในครั้งนี้ในเนื้อหาต่าง ๆ ของสมรรถนะในแต่ละด้าน รวมทั้งนิยามขององค์ประกอบแต่ละด้านของสมรรถนะประจำสายงานอีกด้วยอย่างเช่น

ในส่วนที่เกี่ยวกับนิยามหรือคำจำกัดความขององค์ประกอบทางด้านบุคลิกลักษณะ (Trait) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะประจำสายงานดังที่กล่าวมาแล้วตั้งแต่ต้นนั้น กลุ่มตัวอย่างหลายท่านเห็นว่าเลขานุการควรเป็นคนที่มีความคิดที่ดี มีความเป็นกลาง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักกาลเทศะ มีความละเอียดรอบคอบ มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ได้ดี เหล่านี้อีกส่วนหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า เป็นส่วนสำคัญของนิยามหรือคำจำกัดความขององค์ประกอบดังกล่าว ที่เพิ่มเติมเข้ามานอกเหนือจากที่ผู้วิจัยได้นำเสนอনারองไว้แล้ว และนิยามที่เกี่ยวกับองค์ประกอบทางด้านความรู้ กลุ่มตัวอย่างจำนวนมากเห็นว่าเลขานุการควรเป็นผู้ที่มีความรู้ทางด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน มีความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษและภาษาไทยที่ดี หรืออาจจะเพิ่มเติมความรู้ในด้านภาษาอื่นๆ และมีการฝึกฝนอบรม ศึกษาเพิ่มเติมให้มีความรู้ที่เกี่ยวกับงานเลขานุการมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้นิยามที่เกี่ยวกับองค์ประกอบทางด้านทักษะ กลุ่มตัวอย่างหลายท่านเห็นว่าเลขานุการควรเป็นผู้ที่มีทักษะและความสามารถในการติดต่อสื่อสาร วิเคราะห์งานในมิติต่าง ๆ ได้ เช่น สรุปรายงานการประชุม ประสานงานและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ใช้ภาษาไทยในการร่างจดหมายเอกสารต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง ใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสารได้ดี มีความสามารถในการรักษาความลับ มีความสามารถในการจัดการงานของตน มีความสามารถในการสนับสนุนงานผู้บริหารและมีความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับงานได้ดี เหล่านี้

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่น่าสนใจอีกอันหนึ่งก็คือ เรื่องการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งเรื่องนี้กลุ่มตัวอย่างจำนวนมากเห็นว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากต่อเลขานุการของผู้บริหารที่จะต้องนำไปปฏิบัติ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเรื่องนี้น่าจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะประจำสายงานที่เพิ่มเติมเข้ามาอีกประเด็นหนึ่ง ที่ควรจะนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะดังกล่าวของหน่วยงานเลขานุการผู้บริหารในโอกาสต่อไป หากมีการนำตัวแบบนำร่องนี้ไปใช้ในทางปฏิบัติ หรือหากจะมีการศึกษาวิจัยในโอกาสต่อไป

อย่างไรก็ดี ความคิดเห็นเพิ่มเติมที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพนี้เป็นความคิดเห็นที่น่าสนใจ และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างตัวแบบของสมรรถนะโดยเฉพาะสมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งในโอกาสต่อไปหน่วยงานเลขานุการสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะเหล่านี้ได้ รวมไปถึงนิยามขององค์ประกอบดังกล่าวนี้ด้วย โดยการนำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหรือกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวมาแทนที่หรือเพิ่มเติมเข้ามาจากที่ผู้วิจัยได้นำเสนอหรือนำร่องไว้แล้ว หรืออาจจะมีการศึกษาวิจัยโดยนำความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านี้มาทดสอบว่า มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานจริงหรือไม่ทั้งในฐานะองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะประจำสายงาน หรือในฐานะนิยามขององค์ประกอบดังกล่าว จนได้ตัวแบบที่เป็นที่น่าพอใจ แล้วค่อยนำตัวแบบดังกล่าวนี้ไปใช้จริงในทางปฏิบัติต่อไป ฉะนั้นตัวแบบที่ผู้วิจัยได้นำเสนอนี้จึงเป็นเพียงตัวแบบนำร่อง หรือเป็นแนวทางเบื้องต้น ที่สามารถจะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาเพื่อให้เข้ากับสภาพการณ์ (Context) ที่แท้จริงของหน่วยงานและงานเลขานุการผู้บริหาร

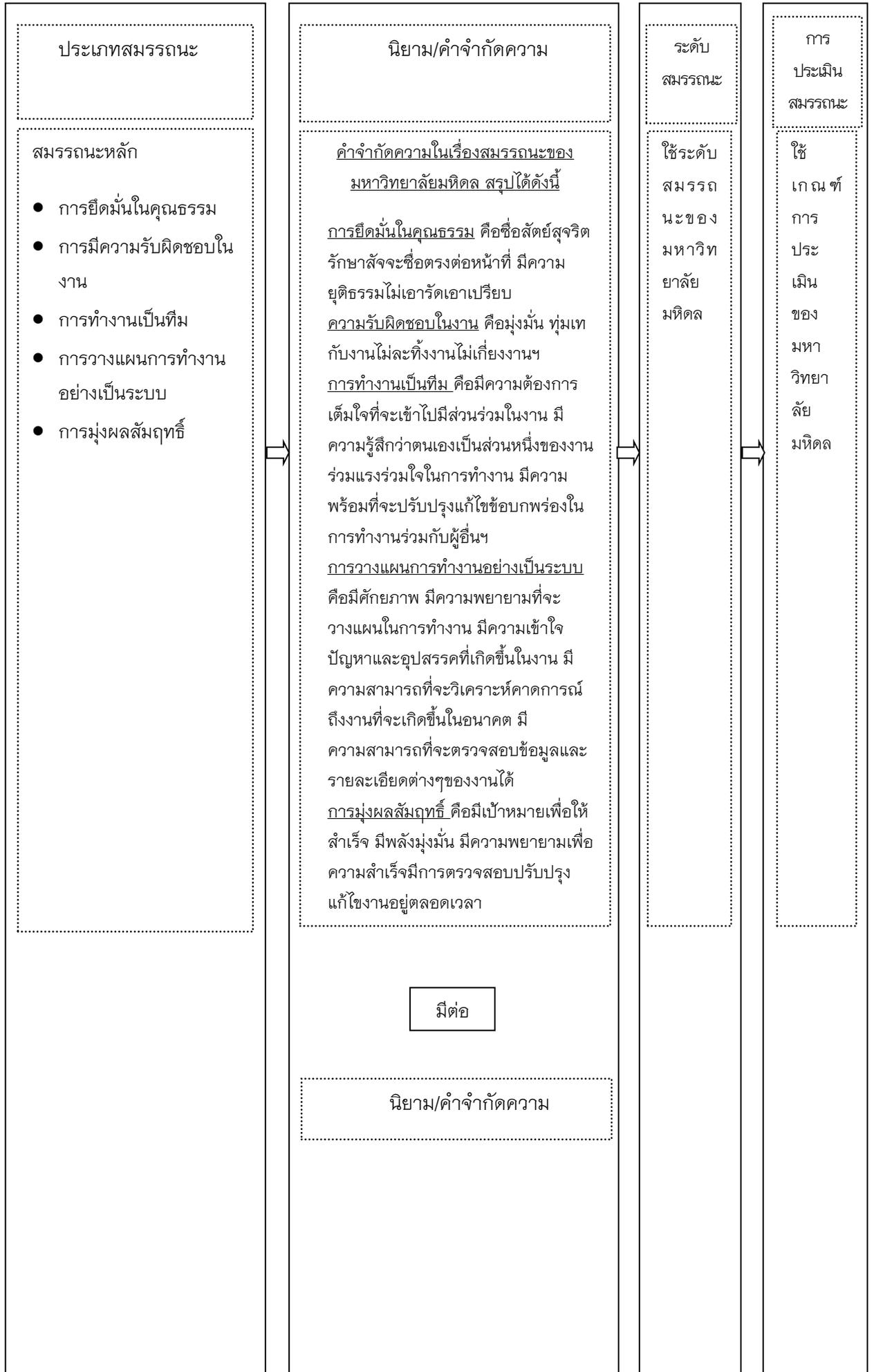
โดยสรุป

การพัฒนาตัวแบบหรือโมเดลนำร่องของสมรรถนะของหน่วยงานเลขานุการผู้บริหารฯ ในครั้งนี้ พัฒนาขึ้นมาตามขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเป็นระบบโดยใช้แนวทางการพัฒนาแบบบูรณาการ (Integrated Approach) หรือการผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณกับการวิจัยเชิงคุณภาพเข้าด้วยกัน นับตั้งแต่การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (แนวความคิดทฤษฎีต่าง ๆ) จากผลการวิจัยหนังสือ ตำรา บทความ ฯ ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศรวมทั้งได้มีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่มที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้แล้วนำมาสร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน รวมทั้งนิยามขององค์ประกอบของสมรรถนะประจำสายงานแต่ละด้านอีกส่วนหนึ่ง แล้วนำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างถึงสองครั้ง ครั้งแรกเพื่อศึกษาดูว่าสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานรวมทั้งนิยามขององค์ประกอบดังกล่าวมีความสำคัญต่อหน่วยงานและเลขานุการในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ครั้งที่สองเพื่อศึกษาดูว่าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อความสำคัญของสมรรถนะดังกล่าวมาแล้ว ยังเหมือนเดิม ยืนยันหลักการเดิมหรือแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร จากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ฯ มีความสำคัญต่อหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหารในการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่งและความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อความสำคัญของสมรรถนะทั้งสองรวมทั้งนิยามขององค์ประกอบของสมรรถนะในสายงานแต่ละด้านส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่แตกต่างกันมีน้อยมากและเป็นความแตกต่างในเชิงสถิติเท่านั้น (ทำให้สมมติฐานได้รับการยอมรับ) แต่โดยเนื้อหาแล้วมีความคิดเห็นเหมือนกัน

แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยหรือยอมรับว่าสมรรถนะต่าง ๆ เหล่านี้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหาร

จากผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าตัวแบบหรือโมเดลนำร่องที่ผู้วิจัยได้พัฒนาและนำเสนอขึ้นมาี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหาร และได้รับการยอมรับจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับงานเลขานุการ ฯ ดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวแบบที่เกี่ยวกับองค์ประกอบทั้ง 9 ด้านของสมรรถนะประจำสายงานหรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นสมรรถนะแต่ละด้านทั้งหมด 9 ด้านก็ว่าได้ ซึ่งเป็นจำนวนที่สอดคล้องกับแนวความคิดของ Spencer and Spencer นักวิชาการชื่อดังที่เห็นว่าจำนวนสมรรถนะของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งไม่ควรที่จะเกิน 7 หรือ 9 สมรรถนะ (Cited in Bozkurt, 2011:28) ฉะนั้นผู้วิจัยจึงใคร่ขอสรุปโมเดลนำร่องของสมรรถนะ ฯ นี้อีกครั้งหนึ่งเพื่อให้เข้าใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้นในรูปของแผนภาพถัดไป ดังนี้

โมเดลนำร่องของสมรรถนะของหน่วยงานเลขานุการผู้บริหาร



สมรรถนะประจำสายงาน

- ด้านความถูกต้องของงาน
- ด้านความรู้
- ด้านบุคลิกลักษณะ
- ด้านทักษะ
- ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน
- ด้านความคิดเกี่ยวกับตนเอง
- ด้านการให้อำนาจแก่ผู้อื่น
- ด้านแรงขับภายใน
- ทางด้านความเข้าใจผู้อื่น

ประเภทสมรรถนะ

ด้านความถูกต้องของงานคือยึดความถูกต้องของงานเป็นหลัก พยายามจัดข้อบกพร่อง รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคต่างๆของงาน สร้างความชัดเจนในงานโดยอาศัยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับมาเป็นกรอบและแนวทางในการทำงานเพื่อความถูกต้อง ไม่ใช้อคติส่วนตัวเข้าไปตัดสินหรือประเมินงาน

ด้านความรู้ มีความรู้ความเข้าใจเนื้อหาสาระที่สำคัญของงานเลขานุการอย่างลึกซึ้ง รวมถึงสาขาวิชาอื่นๆ ที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการทำงานทางด้านเลขานุการและ ที่จะนำมาช่วยในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน

ด้านทักษะมีความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่จะปฏิบัติงานด้านเลขานุการให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และพัฒนาและขับเคลื่อนหน่วยเลขานุการให้เจริญรุดหน้ายิ่งขึ้น

ด้านบุคลิกภาพ คือมีศักยภาพและความสามารถที่จะทำงานได้เป็นระยะเวลานาน ทำงานได้เป็นอย่างดี มีประสิทธิภาพภายใต้สภาวะความกดดัน มีขันติ ความอดกลั้นที่จะระงับยับยั้งอารมณ์ที่ไม่เหมาะสมเมื่อถูกยั่ววูจากผู้อื่น สามารถหักห้ามใจ ไม่ได้ตอบ (ใช้กำลังกาย) เมื่อผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นมาขู่ข่มขู่

ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรนคือสามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลหรือสถานการณ์ต่างๆได้เป็นอย่างดี ไม่ยึดติดกับความเชื่อแบบเดิม

ด้านความคิดเกี่ยวกับตนเองคือมีความมั่นใจว่าตนเองสามารถที่จะทำงานด้านเลขานุการสำเร็จลุล่วงไปได้ แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะความกดดัน

ด้านการให้อำนาจแก่ผู้อื่น คือมีความเชื่อมั่นในความสามารถในการทำงานของผู้อื่นและแบ่งงานที่มีความสำคัญและมีความหมายต่อบุคคลแต่ละคนในหน่วยงานให้ผู้อื่นได้ทำด้วย มีการแบ่งงานให้กับผู้ร่วมงานอย่างยุติธรรมโดยไม่มี การกลั่นแกล้ง ไม่มีอคติหรือแรงอิจจาธิษยา

ด้านแรงขับภายใน- มีความรู้สึกที่ตนเองชื่นชอบ มีความปรารถนาที่จะทำงานทางด้านงานเลขานุการเชื่อว่าตนเองมีแรงกระตุ้น มีความพร้อมที่จะทำงานตลอดเวลา-เชื่อว่าตนเองมีพลัง มีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนงานเลขานุการฯ ให้ก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

ด้านความเข้าใจผู้อื่น มีความเข้าใจว่าผู้อื่นไม่เหมือนเราแตกต่างไปจากเราแต่สามารถทำงานร่วมกันได้ ไม่สามารถคาดหวังให้เขาเหมือนกับเรา ได้ รู้จักศักดิ์ศรีของเพื่อนมนุษย์และไว้วางใจในเพื่อนมนุษย์ว่าสามารถที่จะทำงานได้ดีเหมือนตนเอง สามารถเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น รู้สึกเห็นใจพร้อมที่จะให้อภัยเมื่อเขามีปัญหา

พัฒนาขึ้นมาใหม่

พัฒนาขึ้นมาใหม่

ระดับสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะ

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.1.1 ควรมีการศึกษาและพัฒนาระดับของสมรรถนะขององค์ประกอบแต่ละด้านของสมรรถนะประจำสายงานตามโมเดลที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้แล้ว เพื่อให้สามารถนำมาใช้จริงในโอกาสต่อไป

5.1.2 ควรมีการศึกษาและพัฒนาเกณฑ์การประเมินองค์ประกอบแต่ละด้านของสมรรถนะประจำสายงานตามโมเดลที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้แล้ว เพื่อให้สามารถนำมาใช้จริงในโอกาสต่อไป

5.1.3 ควรมีการศึกษาขององค์ประกอบแต่ละด้านของสมรรถนะประจำสายงาน โดยใช้แนวความคิดและทฤษฎีอื่น ๆ นอกเหนือจากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาไว้แล้ว เพื่อที่จะได้ตัวแบบของสมรรถนะโดยเฉพาะองค์ประกอบแต่ละด้าน ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับงานเลขานุการผู้บริหารได้ดียิ่งขึ้น

5.1.4 ควรมีการศึกษาวิจัยในแนวทางเดียวกันนี้หากมีโอกาส โดยขยายจำนวนของกลุ่มตัวอย่างไปสู่กลุ่มอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับงานเลขานุการ ฯ ให้มากขึ้น เพื่อให้ผลการวิจัยมีความมั่นคงและมีความเชื่อถือได้มากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

ภาษาอังกฤษ

David, C. McClelland (1973) “Testing for Competency Rather Than Intelligence”
American Psychologists Vol.17No.7.P.57–83

Boyatzis, R.E. (1982) *The Competent Manager*. New York: John Wiley&Sons.

Tulay, Bozkurt (2011) *Istanbul* March, 2011

Nitin, Vazirani (2010) *Journal of Management* April–August Vol.7(1):121–131

Spencer, L.M and Spencer, S.G (1993). *Competency at Work: Model for Superior Performance*. New York: Wiley – 7)

Spencer, L.M. JR. &Spencer, S.M., (1993) *Competence at Work: Model for Superior Performance*, John Wiley & Sons, p.11, 1993.)

Nitin, Vazirani (2010) “Review Paper Competencies and Competency Model –A Brief Overview of its Development and Application *SIES Journal of Management*, April–August, Vol.7(1):121–131

ภาษาไทย

กองกิจการนั้กศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2554) “การวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรกองกิจการนิสิต” *รายงานการวิจัย*

กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล (2554) *คู่มือระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยมหิดล* เอกสารอ้ดสำเนา.

วิเชียร เกตุสิงห์.(2543). *คู่มือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549) *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning*. กรุงเทพฯ: บริษัทศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน)

สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ (2550) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM*. กรุงเทพฯ: บริษัท อัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด

จิตรลดา อมรวัฒนา (2557) “การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล” เอกสารอัดสำเนา มหาวิทยาลัยมหิดล.

จิรประภา อัศวบรร (2549) *สร้างคนสร้างผลงาน* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์

บรรจบพร อินดี (2555) “องค์ประกอบสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล” *RMUTT Global Business and Economics Review* Vol.7 No.2 November.

ประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล (2552) เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย.

ประสิทธิ์ วัฒนาภา (2551) “การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีทำ Performance Agreement” เอกสารอัดสำเนา มหาวิทยาลัยมหิดล.

วรรงค์ศิริ ทรงคิล (2550) “การกำหนดขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของบุคลากร: กรณีศึกษาบริษัท เอ็น เอส เค แบร์ริงส์ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด” *สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2550) *การพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์* *การจัดการภาครัฐและเอกชน* 3(9), 2-30

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2550) “การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยพื้นฐานสมรรถนะ” *การงบประมาณ* 4(2), 37-45

อุษาวดี บุญรอด (2555) *การพัฒนาสมรรถนะพนักงานสินเชื่อ ธนาคารกรุงไทย สังกัดสำนักงานกำแพงเพชร* สาขาการบริหารเชิงกลยุทธ์ ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนเรศวร

สำนักงานข้าราชการพลเรือนก.พ. (2548) *คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย* กรุงเทพฯ: บริษัท พี เอ สี่ฟวิง จำกัด

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (2553) “ต้นแบบสมรรถนะและการประเมินสมรรถนะของ
สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง” รายงานการวิจัย

ภาคผนวก ก

**เอกสารชี้แจงอาสาสมัครผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยโดยการตอบแบบสอบถาม
และการพิทักษ์สิทธิผู้เข้าร่วมการวิจัย (แบบตอบด้วยตนเอง)**

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

ด้วยดิฉัน นางโสภาพรรณ สุริยะมณี และนายตรีเพชร อ่ำเมือง ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สังกัด หน่วยเลขานุการ งานเลขานุการกิจและสภาคณาจารย์สำนักงานอธิการบดี กองบริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหิดล มีความประสงค์ที่จะทำวิจัยเรื่อง **“โครงการพัฒนาโมเดลนำร่องของสมรรถนะของหน่วยเลขานุการผู้บริหาร :กรณีศึกษาเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหิดล”**

ซึ่งท่านอาจจะไม่ได้รับประโยชน์โดยตรงจากการวิจัยนี้ นอกจากการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหน่วยเลขานุการของผู้บริหารของมหาวิทยาลัย และข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจะทำให้ทราบถึงปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในหน่วยเลขานุการของผู้บริหารของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาหาแนวทางเบื้องต้นในการพัฒนาหรือการกำหนดสมรรถนะหรือขีดความสามารถของงานเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดล ให้ตรงตามเป้าหมายที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการ และนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานตามสภาพความเป็นจริงได้ในโอกาสต่อไป

ท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมการวิจัยนี้เพราะท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์กร และมีประสบการณ์อันเกี่ยวข้องกับงานเลขานุการของผู้บริหาร ได้แก่ 1. ผู้บริหาร (อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี) 2. ผู้อำนวยการกอง 3. ผู้ที่เคยปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการฯ มาก่อน และ 4. ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการฯ ในปัจจุบัน

ในการนี้ผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเรื่อง **“การพัฒนาโมเดลนำร่องของสมรรถนะของหน่วยเลขานุการผู้บริหาร : กรณีศึกษาเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหิดล”** ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม 2 หมวด จำนวน 40 ข้อ ดังนี้

หมวดที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม **จำนวน 5 ข้อ**

หมวดที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะหรือคุณสมบัติ ที่มีความสำคัญ **จำนวน 35 ข้อ**

ต่อการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหาร

ใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามประมาณ 15 นาที ผู้วิจัยจะขอรับแบบสอบถามคืนโดยขอให้ท่านนำแบบสอบถามใส่ซองที่ผู้วิจัยเตรียมไว้ให้ส่งคืนผู้วิจัย

เนื่องจากแบบสอบถามประกอบด้วยคำถามหลายข้อ จึงขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาตอบตามเป็นจริงให้มากที่สุด โดยข้อมูลและคำตอบทั้งหมดจะถูกปกปิดเป็นความลับ และจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลการศึกษาคั้งนี้ในรูปของภาพรวมของการวิจัยเท่านั้น จึงไม่มีผลกระทบใดๆต่อท่านหรือหน่วยงานของท่าน เนื่องจากไม่สามารถนำมาสืบค้นเจาะจงหาผู้ตอบได้ ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่ตอบ

คำถามข้อใดข้อหนึ่ง หากท่านไม่สบายใจหรืออึดอัดที่จะตอบคำถามนั้น หรือไม่ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเลยก็ได้ โดยไม่มีผลกระทบใดๆต่อการปฏิบัติงานของท่าน และท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่เข้าร่วมการวิจัยก็ได้โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล

หากท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการวิจัยหรือแบบสอบถาม ท่านสามารถติดต่อสอบถามนางโสภภาพรรณ สุริยะมณี ได้ที่ หมายเลขโทรศัพท์ 02-849-6334 (ในวันและเวลาราชการ) หรือ 086-803-4753 (ได้ตลอดเวลา)

โครงการวิจัยนี้ได้รับการพิจารณารับรองจาก คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน ส่วนกลาง มหาวิทยาลัยมหิดล สำนักงานอยู่ที่ สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล ถนนพุทธมณฑล สาย 4 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170 หมายเลขโทรศัพท์ 02-849-6224-5 โทรสาร 02-849-6274 หากท่านได้รับการปฏิบัติไม่ตรงตามที่ระบุไว้ ท่านสามารถติดต่อประธานกรรมการหรือผู้แทน ได้ตามสถานที่และหมายเลขโทรศัพท์ข้างต้น

แบบสอบถาม

เรื่อง การพัฒนาโมเดลนำร่องของสมรรถนะของหน่วยเลขานุการผู้บริหาร: กรณีศึกษา
เลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหิดล

หมวด ก ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

1 เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

20-30 ปี

31-40 ปี

41-50 ปี

51-60 ปี

61 ปีขึ้นไป

3. อายุการทำงาน ประมาณ

ต่ำกว่า - 5 ปี

6-10 ปี

11-20 ปี

21-30 ปี

31 ปีขึ้นไป

อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท หรือเทียบเท่า

ปริญญาเอก

อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน

ผู้บริหารระดับสูง (อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดีฯ)

ผู้อำนวยการกอง หรือเทียบเท่า

ผู้ที่เคยปฏิบัติหน้าที่เลขานุการผู้บริหารมาก่อน

เลขานุการผู้บริหารในปัจจุบัน

อื่น ๆ (โปรดระบุ)

หมวด ข. คุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่สำคัญ และที่จำเป็นต่อสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน (Core Competency and Functional Competency) ของหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหารในการปฏิบัติงาน

ท่านคิดว่า เลขานุการของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่สำคัญต่อไปนี้ มาก-น้อยเพียงใด (Core Competency)	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อยที่สุด
1. การยึดมั่นในคุณธรรม (ซื่อสัตย์สุจริต รักษาหลักจะซื่อตรงต่อหน้าที่ มีความยุติธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบฯ)				
2. มีความรับผิดชอบในงาน (มุ่งมั่น ทุมเทกกับงานไม่ละทิ้งงาน ไม่เกี่ยงงาน ไม่หลีกเลี่ยงงาน ฯ)				
3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (การมีเป้าหมายเพื่อให้สำเร็จมีพลังมุ่งมั่น มีความพยายามเพื่อความสำเร็จ มีการตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขงานอยู่ตลอดเวลา)				
4. การทำงานเป็นทีม (มีความต้องการ มีความเต็มใจที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในงาน มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน ร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน มีความพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ฯ)				
5. การวางแผนงานอย่างเป็นระบบ (มีศักยภาพที่จะวางแผน มีความพยายามที่จะวางแผนในการทำงานมีความเข้าใจปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในงาน มีความสามารถที่จะวิเคราะห์คาดการณ์ถึงงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีความสามารถที่จะตรวจสอบข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ของงานได้)				

<p>ท่านคิดว่า เลขานุการของผู้บริหารของมหาวิทยาลัย จำเป็นต้องมีคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่สำคัญต่อไปนี้ มาก-น้อยเพียงใด</p> <p>(Functional Competency)</p>	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
<p>ด้านความรู้</p> <p>6. มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระสำคัญของงานเลขานุการ อย่างละเอียดลึกซึ้งและอย่างแท้จริง</p>				
<p>7. มีความรู้ความเข้าใจในสาขาอื่น ๆ ที่เป็นพื้นฐานต่อการ ทำงานทางด้านเลขานุการ (เช่นคอมพิวเตอร์ ระเบียบงานสารบัญ กฎระเบียบ-กฎหมาย) อย่างละเอียดลึกซึ้งและอย่างแท้จริง</p>				
<p>8. มีความรู้ความเข้าใจในสาขาอื่น ๆ ที่จะนำมาช่วยในการ แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานด้านเลขานุการ (เช่นจิตวิทยา สังคมวิทยา ตรีศาศาสตร์ ปรัชญา ศาสนา ฯ) ให้สำเร็จรู้ ล่วงหน้าโดยละเอียดลึกซึ้ง</p>				
<p>ด้านทักษะ</p> <p>9. มีความสามารถและมีความเชี่ยวชาญที่จะ ปฏิบัติงานด้าน เลขานุการให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี</p>				
<p>10. มีความสามารถและความเชี่ยวชาญที่จะ ปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานด้านเลขานุการให้ดีขึ้น จน สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี</p>				
<p>11. มีความสามารถและความเชี่ยวชาญ ที่จะพัฒนา และ ขับเคลื่อนงานเลขานุการผู้บริหาร ให้เจริญรุดหน้ายิ่งขึ้น</p>				
<p>ด้านบุคลิกลักษณะ (แบบ Self-Control)</p> <p>12. มีศักยภาพและความสามารถที่จะ ทำงานได้เป็นระยะ</p>				

เวลานานาน ภายใต้สภาวะความกดดัน				
ท่านคิดว่า เลขานุการของผู้บริหารของมหาวิทยาลัย จำเป็นต้องมีคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่สำคัญต่อไปนี้ มาก-น้อยเพียงใด (Funtinal Competency)	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
13. มีขันติ มีความอดกลั้นที่จะระงับยับยั้งอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม เมื่อถูกยั่วจากผู้อื่น				
14. สามารถอดทนอดกลั้นต่อสถานการณ์ที่ก่อความตึงเครียดได้ตลอดเวลา				
15. สามารถที่จะทำงานได้อย่างดี มีประสิทธิภาพภายใต้ภาวะที่เต็มไปด้วยความกดดัน				
16. สามารถหักห้ามใจโดยไม่ได้ตอบ (ใช้กำลังกาย) เมื่อผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นมาขู่ข่มขู่ คำว่า				
<i>ด้านแรงขับภายใน</i>				
17. มีความรู้สึกที่ตนเองชื่นชอบ มีความปรารถนาที่จะทำงานทางด้านงานเลขานุการ หรือในงานนั้น ๆ				
18. มีความเชื่อว่าตนเองมีแรงกระตุ้น มีความพร้อมที่จะทำงานด้านเลขานุการอยู่ตลอดเวลา				
19. มีความเชื่อว่าตนเองมีพลัง มีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนงานเลขานุการผู้บริหารให้พัฒนาก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง				
<i>ด้านความคิดเกี่ยวกับตนเอง</i>				
20. มีความมั่นใจว่า (ตนเอง) สามารถที่จะทำงานทางด้านนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ แม้จะอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่กดดันต่าง ๆ ก็ตาม				
21 มีความเชื่อและมีความมั่นใจว่า (ตนเอง) สามารถที่จะพัฒนาหน่วยเลขานุการให้เจริญก้าวหน้าสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้				

<p>ท่านคิดว่า เลขานุการของผู้บริหารของมหาวิทยาลัย จำเป็นต้องมีคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่สำคัญต่อไปนี้ มาก-น้อยเพียงใด (Functional Competency)</p>	<p>มากที่สุด</p>	<p>ปาน</p>	<p>น้อย</p>	<p>น้อยที่สุด</p>
<p>ด้านความเข้าใจผู้อื่น</p> <p>22. มีความเข้าใจว่า ผู้อื่นไม่เหมือนเรา แตกต่างไปจากเรา แต่สามารถทำงานร่วมกันได้</p>				
<p>23. มีความเข้าใจว่า ผู้อื่นไม่เหมือนเรา ไม่สามารถคาดคั้นทำให้เขาเหมือนกับเราทุก ๆ อย่างได้</p>				
<p>24. รู้จักศักดิ์ศรีของเพื่อนมนุษย์ และไว้วางใจในเพื่อนมนุษย์ว่า สามารถที่จะทำงานได้ดีเหมือนกับเรา</p>				
<p>25. สามารถเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น รู้สึกเห็นใจ และพร้อมที่จะให้อภัย เมื่อเขามีปัญหา</p>				
<p>ด้านความถูกต้องของงาน</p> <p>26. พยายามยึดความถูกต้องของงานเป็นหลักในการทำงาน หรือปฏิบัติงานเลขานุการ</p>				
<p>27. พยายามขจัดข้อบกพร่อง รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ของงานให้หมดไปเพื่อให้งานมีความถูกต้อง</p>				
<p>28. พยายามสร้างความชัดเจนในงาน โดยอาศัยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ฯ ต่าง ๆ มาเป็นกรอบและแนวทาง เพื่อให้งานมีความถูกต้อง</p>				
<p>29. พยายามไม่ใช้อคติส่วนตัวเข้าไปตัดสินงานหรือประเมินงาน เพื่อให้งานมีความถูกต้องมากขึ้น</p>				
<p>ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน</p> <p>30. สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคล หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ไม่ยึดติดผูกติดกับความเชื่อแบบเดิม ๆ</p>				

ท่านคิดว่า เลขานุการของผู้บริหารของมหาวิทยาลัย จำเป็นต้องมีคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่สำคัญต่อไปนี้ มาก-น้อยเพียงใด (Funtional Competency)	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อยที่สุด
31. สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องและ เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป				
32. ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และพร้อมที่จะปฏิบัติ ตามอย่างมีเหตุผลและเป้าหมายของงาน				
ด้านการให้อำนาจแก่ผู้อื่น 33. มีความเชื่อมั่นในความสามารถในการทำงาน ของผู้อื่น เช่นเดียวกับตน				
34. มีการแบ่งงานที่มีความสำคัญและมีความหมายต่อบุคคล แต่ละคนในหน่วยงาน ให้กับผู้อื่นได้ทำด้วย				
35. มีการแบ่งงานให้ผู้ร่วมงานได้ทำอย่างยุติธรรม โดยไม่มี การกลั่นแกล้ง และไม่มีอคติหรือแรงอิทธิพล				

ความคิดเห็นอื่นๆ (ถ้ามี).....

.....

.....

.....

เอกสารชี้แจงอาสาสมัครผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยโดยการตอบแบบสอบถาม
(แบบสัมภาษณ์)

กลุ่มรองอธิการบดีปัจจุบัน และผู้เคยดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี
กลุ่มผู้ช่วยอธิการบดี

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

ด้วยดิฉัน นางโสภภาพรรณ สุริยะมณี บุคลากร ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป และนายตรีเพชร อ่ำเมือง ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สังกัด สำนักงานอธิการบดี กองบริหารงานทั่วไป งานเลขานุการ กิจและสภาคณาจารย์ หน่วยเลขานุการ มหาวิทยาลัยมหิดล

มีความประสงค์ที่จะทำวิจัยเรื่อง “โครงการพัฒนาโมเดลนำร่องของสมรรถนะของหน่วยเลขานุการผู้บริหาร :กรณีศึกษาเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหิดล” ซึ่งได้รับทุนสนับสนุนการทำผลงานเพื่อพัฒนางานของบุคลากรสายสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยมหิดล

โดยผู้วิจัยคาดว่าจะได้รับประโยชน์ที่สำคัญคือ 1) ทำให้ทราบถึงสมรรถนะที่สำคัญต่าง ๆ ที่ควรจะนำมาใช้ในหน่วยเลขานุการของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยทั้งในปัจจุบันและในอนาคต 2) ทำให้ได้ตัวแบบนำร่องของสมรรถนะที่ผ่านกระบวนการการวิจัยมาแล้ว อันจะเอื้อประโยชน์ต่อการนำมาประยุกต์ใช้ กับหน่วยเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดลในโอกาสต่อไป 3) ตัวแบบนำร่อง ๆ ดังกล่าวนี สามารถที่จะนำมาพัฒนาให้เป็นตัวแบบที่สมบูรณ์แบบได้ (คือการสร้าง Dictionary) และสามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานตามสภาพความเป็นจริงได้ในโอกาสต่อไป

ท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้เนื่องจาก ท่านเป็นผู้ที่มีศักยภาพ มีความสามารถที่จะตอบคำถามหรือสะท้อนถึง ความรู้สึก หรือความคิดของท่านที่ได้รับจากประสบการณ์อันเกี่ยวเนื่องกับ งานเลขานุการของผู้บริหาร รวมทั้งสมรรถนะขององค์กรของงานเลขานุการได้อย่างถูกต้อง แม่นยำและมีคุณค่าต่อการวิจัยครั้งนี้

ในการนี้ผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ในการสอบถามท่าน ซึ่งประกอบด้วยคำถาม 20 คำถามดังนี้คือ ส่วนแรกเป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์ และส่วนที่

สองเป็นความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะหรือคุณสมบัติ ที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหาร ซึ่ง จะใช้เวลาในการให้สัมภาษณ์ประมาณ 45-60 นาที โดยผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

เนื่องจากแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยคำถามหลายข้อ จึงขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาตอบตาม ความรู้สึกของท่านให้มากที่สุด โดยข้อมูลและคำตอบทั้งหมดจะถูกปกปิดเป็นความลับ และจะนำมาใช้ในการ วิเคราะห์ผลการศึกษาครั้งนี้ในรูปของภาพรวมของการวิจัยเท่านั้น จึงไม่มีผลกระทบใดๆต่อผู้ตอบหรือหน่วยงานของ ผู้ตอบ ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่ตอบคำถามใดคำถามหนึ่ง หากท่านไม่สบายใจหรืออึดอัดที่จะตอบคำถามนั้น หรือไม่ตอบ คำถามทั้งหมดเลยก็ได้ โดยไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานใดๆของท่าน ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่เข้าร่วมการวิจัยก็ได้โดย ไม่ต้องแจ้งเหตุผล และขออนุญาตนำเรียนในที่นี้ว่าการวิจัยครั้งนี้ท่านจะไม่ได้รับค่าตอบแทนและไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ใดๆ ทั้งสิ้น

ผู้วิจัยจะขออนุญาตทบทวนท่านในการเข้าร่วมในการสัมภาษณ์ก่อน และถ้าได้รับการยืนยันจากท่าน ผู้วิจัยจะขอแจ้งนัดวัน เวลา สถานที่ที่ท่านสะดวกและเหมาะสมต่อไป

หากท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการวิจัย สามารถติดต่อสอบถามได้ที่ สถานที่ติดต่อ นางโสภภาพรรณ สุริยะ มณี ในวันและเวลาราชการ หรือ โทรศัพท์ที่ติดต่อได้ 0868034753

โครงการวิจัยนี้ได้รับการพิจารณารับรองจาก คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนของ มหาวิทยาลัยมหิดล สำนักงานอยู่ที่ สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล ถนนพหลโยธิน สาย 4 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170 หมายเลขโทรศัพท์ 02-849-6223-5 โทรสาร 02-849-6223 หากท่าน ได้รับการปฏิบัติไม่ตรงตามที่ระบุไว้ ท่านสามารถติดต่อประธานกรรมการฯ หรือผู้แทน ได้ตามสถานที่และหมายเลข โทรศัพท์ข้างต้น

ขอขอบพระคุณที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ขอแสดงความนับถือ

ชื่อผู้วิจัย

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การพัฒนาโมเดลนำร่องของสมรรถนะของหน่วยเลขานุการผู้บริหาร: กรณีศึกษา
เลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ให้สัมภาษณ์

1 เพศ

 ชาย หญิง

2. อายุ

 20-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี 51-60 ปี 61 ปีขึ้นไป

3. อายุการทำงาน ประมาณ

 ต่ำกว่า - 5 ปี 6-10 ปี 11-20 ปี 21-30 ปี 31 ปีขึ้นไป อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4. ระดับการศึกษา

 ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท หรือเทียบเท่า ปริญญาเอก อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5. ตำแหน่งหน้าที่ในอดีต

 รองอธิการบดี อื่น ๆ (โปรดระบุ)

แนวทางในการสัมภาษณ์

<p>ท่านคิดว่า คุณลักษณะหรือคุณสมบัติต่อไปนี้ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ของเลขานุการผู้บริหารหรือไม่อย่างไร</p>
<p>1. เรื่องการยึดมั่นในคุณธรรมซื่อสัตย์สุจริต รักษาหลักจะ ซื่อตรงต่อหน้าที่ มีความยุติธรรม ไม่เอาวัดเอาเปรียบฯ</p> <p>มีความสำคัญ /มีความจำเป็น (มาก-น้อย).....</p> <p>เพราะ.....</p>
<p>2. เรื่องความรับผิดชอบในงาน(มุ่งมั่น ทุมเทกั้งงานไม่ละทิ้งงาน ไม่เกีย่งงาน ไม่หลีกเลี่ยงงาน ฯ)</p> <p>มีความสำคัญ /มีความจำเป็น (มาก-น้อย).....</p> <p>เพราะ.....</p>
<p>3. เรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมีเป้าหมายเพื่อให้งานสำเร็จ มีพลังมุ่งมั่น มีความพยายามเพื่อความสำเร็จ มีการตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขงานอยู่ตลอดเวลา</p> <p>มีความสำคัญ /มีความจำเป็น (มาก-น้อย).....</p> <p>เพราะ.....</p>
<p>4. เรื่องการทำงานเป็นทีม มีความต้องการ มีความเต็มใจที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในงาน มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของงาน ร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน มีความพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ฯ</p> <p>มีความสำคัญ /มีความจำเป็น (มาก-น้อย).....</p> <p>เพราะ.....</p>
<p>5. เรื่องการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ (มีศักยภาพที่จะวางแผน มีความพยายามที่จะวางแผนในการทำงาน มีความเข้าใจปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในงาน มีความสามารถที่จะวิเคราะห์คาดการณ์ถึงงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีความสามารถที่จะตรวจสอบข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ของงานได้</p> <p>มีความสำคัญ /มีความจำเป็น (มาก-น้อย).....</p> <p>เพราะ.....</p>

<p>ท่านคิดว่า คุณลักษณะหรือคุณสมบัติต่อไปนี้ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน</p> <p>ของเลขานุการผู้บริหารหรือไม่อย่างไร</p>
<p>6. เรื่องการมีความรู้ในงาน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาสาระสำคัญของงานเลขานุการ อย่างละเอียดลึกซึ้ง และอย่างแท้จริง และการมีความรู้ในสาขาอื่น ๆ ที่เป็นพื้นฐานในการทำงาน (คอมพิวเตอร์ ฯ) และความรู้ที่จะนำมาช่วยในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน (เช่น ตรีโกณมิติ จิตวิทยา สังคมวิทยาฯ)</p> <p>มีความสำคัญ / มีความจำเป็น (มาก-น้อย).....</p> <p>เพราะ.....</p>
<p>7. เรื่องการมีทักษะในงาน หรือมีความสามารถและมีความเชี่ยวชาญที่จะ ปฏิบัติงาน ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของงาน ตลอดจนพัฒนางานเลขานุการให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น</p> <p>มีความสำคัญ / มีความจำเป็น (มาก-น้อย).....</p> <p>เพราะ.....</p>
<p>8. เรื่องการมีบุคลิกลักษณะ (การควบคุมตนเอง) ที่สามารถทำงานได้เป็นระยะเวลานานและมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาวะความกดดัน มีขันติ มีความอดทนที่จะระงับยับยั้งอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม เมื่อถูกยั่วเยาะจากผู้อื่น และต่อสถานการณ์ที่ตึงเครียดได้ตลอดเวลา</p> <p>มีความสำคัญ / มีความจำเป็น (มาก-น้อย).....</p> <p>เพราะ.....</p>
<p>9. เรื่องแรงขับภายใน ที่รู้สึกว่าคุณชอบ และปรารถนาที่จะทำงานทางด้านงานเลขานุการ เชื่อว่าตนเองมีแรงกระตุ้น มีความพร้อมที่จะทำงานด้านเลขานุการอยู่ตลอดเวลา และมีความเชื่อว่าตนเองมีพลัง มีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนงานเลขานุการผู้บริหารให้พัฒนาก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง</p> <p>มีความสำคัญ / มีความจำเป็น (มาก-น้อย).....</p> <p>เพราะ.....</p>

<p>ท่านคิดว่า คุณลักษณะหรือคุณสมบัติต่อไปนี้ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน</p> <p>ของเลขานุการผู้บริหารหรือไม่อย่างไร</p>
<p>10. เรื่องความคิดเกี่ยวกับตนเอง ที่มั่นใจว่า (ตนเอง) สามารถที่จะทำงานทางด้านนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ แม้จะอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่กดดันต่าง ๆ ก็ตาม และเชื่อมั่นว่า (ตนเอง) สามารถที่จะพัฒนา ขับเคลื่อนงานเลขานุการให้เจริญก้าวหน้าสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้</p> <p>มีความสำคัญ / มีความจำเป็น (มาก-น้อย).....</p> <p>เพราะ.....</p>
<p>11. เรื่องความเข้าใจผู้อื่น ที่เข้าใจว่า ผู้อื่นไม่เหมือนเรา แตกต่างไปจากเรา ไม่สามารถคาดคั้นให้เขาเหมือนกับเราแต่ทำงานร่วมกันได้ รู้จักศักดิ์ศรีของเพื่อนมนุษย์ และไว้วางใจในเพื่อนมนุษย์ เข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น รู้สึกเห็นใจและพร้อมที่จะให้อภัย เมื่อเขามีปัญหา</p> <p>มีความสำคัญ / มีความจำเป็น (มาก-น้อย).....</p> <p>เพราะ.....</p>
<p>12. เรื่องความถูกต้องของงาน ที่พยายามยึดความถูกต้องของงานเป็นหลักในการทำงาน พยายามจัดข้อบกพร่อง รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ของงานให้หมดไป พยายามสร้างความชัดเจนในงาน โดยอาศัยกฎระเบียบ ข้อบังคับ ฯ ต่าง ๆ มาเป็นกรอบและแนวทาง พยายามไม่ใช้อคติส่วนตัวเข้าไปตัดสินงานหรือประเมินงาน เพื่อให้งานมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น</p> <p>มีความสำคัญ / มีความจำเป็น (มาก-น้อย).....</p> <p>เพราะ.....</p>
<p>13. เรื่องความยืดหยุ่นผ่อนปรน ที่สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคล หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ไม่ยึดติดผูกติดกับความเชื่อแบบเดิม ๆ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และพร้อมที่จะปฏิบัติตามอย่างมีเหตุผลและตามเป้าหมายของงาน</p> <p>มีความสำคัญ / มีความจำเป็น (มาก-น้อย).....</p>

เพราะ.....

14. เรื่องการให้อำนาจแก่ผู้อื่น ที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถในการทำงานของผู้อื่นเช่นเดียวกับตน มีการแบ่งงานที่มีความสำคัญและมีความหมายต่อบุคคลแต่ละคนในหน่วยงานให้กับผู้อื่นได้ทำด้วย มีการแบ่งงานให้ผู้ร่วมงานได้ทำอย่างยุติธรรม โดยไม่มีการกลั่นแกล้ง และไม่มีอคติหรืออิจฉาริษยา

มีความสำคัญ / มีความจำเป็น (มาก-น้อย).....

เพราะ.....

15. นอกจากเรื่องต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาตั้งแต่ต้นแล้ว ท่านเห็นว่าเรื่องใดที่มีความสำคัญหรือมีความจำเป็นต่อคุณสมบัตหรือคุณลักษณะของเลขานุการที่พึงมี พึงปฏิบัติ เพื่อให้งานมีความโดดเด่นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กรุณาบอกด้วย

1. เรื่อง.....

2. เรื่อง.....

3. เรื่อง.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย

ภาคผนวก ข

ต

ตารางที่ 1 แสดงค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็น ที่มีต่อความสำคัญของสมรรถนะ ในแต่ละด้าน (ค่าF) ตามปัจจัยทางด้านตำแหน่งหน้าที่ที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การยึดมั่นใน คุณธรรม	Between Groups	.505	2	.252	.794	.461
	Within Groups	10.495	33	.318		
	Total	11.000	35			
มีความ รับผิดชอบใน งาน	Between Groups	.908	2	.454	1.217	.309
	Within Groups	12.314	33	.373		
	Total	13.222	35			
การมุ่งผลสัม ฤทธิ์	Between Groups	.227	2	.113	.254	.777
	Within Groups	14.745	33	.447		
	Total	14.972	35			
การทำงานเป็น ทีม	Between Groups	.155	2	.077	.175	.840
	Within Groups	14.595	33	.442		
	Total					

		14.750	35			
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การวางแผนงาน อย่างเป็นระบบ	Between Groups	1.682	2	.841	2.101	.138
	Within Groups	13.207	33	.400		
	Total	14.889	35			
ด้านความรู้ การมีความรู้ ความเข้าใจใน เนื้อหา สาระสำคัญของ งานเลข	Between Groups	.650	2	.325	1.459	.247
	Within Groups	7.350	33	.223		
	Total	8.000	35			
มีความรู้ความ เข้าใจในสาขา อื่นๆที่เป็น พื้นฐาน	Between Groups	.908	2	.454	1.608	.216
	Within Groups	9.314	33	.282		
	Total	10.222	35			
มีความรู้ความ เข้าใจในสาขา อื่นๆที่จะนำมา ช่วยแก้ไขปัญหา	Between Groups	.227	2	.113	.310	.736
	Within Groups	12.079	33			
	Total					

		12.306		.366		
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ด้านทักษะ						
มีความสามารถ และมีความ เชี่ยวชาญที่จะ ปฏิบัติงาน	Between Groups	.671	2	.336	1.371	.268
	Within Groups	8.079	33	.245		
	Total	8.750	35			
มีความสามารถ และมีความ เชี่ยวชาญที่จะ ปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่อง	Between Groups	.650	2	.325	1.324	.280
	Within Groups	8.100	33			
	Total	8.750	35			
มีความสามารถ และความ เชี่ยวชาญที่จะ พัฒนาและ ขับเคลื่อนงาน เลขานุการ ผู้บริหาร	Between Groups	.222	2	.111	.344	.712
	Within Groups	10.667	33	.323		
	Total	10.889	35			
ด้าน บุคลิกลักษณะ						
มีศักยภาพและ ความสามารถที่ จะทำงานได้เป็น ระยะเวลานาน ภายใต้สภาวะ กดดัน	Between Groups	.358	2	.179	.561	.576
	Within Groups	10.531	33	.319		

	Total	10.889	35			
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
มีชั้นดี มีความ อดกลั้นที่จะ ระงับยับยั้ง อารมณ์ที่ไม่ เหมาะสมเมื่อ ถูกยั่วยุจากผู้อื่น	Between Groups	1.469	2	.735	2.841	.073
	Within Groups		33	.259		
	Total	8.531	35			
		10.000				
สามารถอดทน ต่อสถานการณ์ ตึงเครียด	Between Groups	1.122	2	.561	1.563	.225
	Within Groups	11.850	33	.359		
	Total	12.972	35			
สามารถทำงาน ได้อย่างดีมี ประสิทธิภาพ ภายใต้ภาวะที่ เต็มไปด้วย ความกดดัน	Between Groups	.056	2	.028	.084	.920
	Within Groups	10.917	33	.331		
	Total	10.972	35			
สามารถหักห้าม ใจโดยไม่ตอบโต้ (ใช้กำลังกาย) เมื่อผู้ร่วมงาน หรือผู้อื่นมา แย่ง ต่ำว่า	Between Groups	1.555	2	.777	3.038	.062
	Within Groups	8.445	33	.256		
	Total	10.000	35			

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ด้านแรงขับ ภายใน มีความรู้สึกว่ ตนเองชอบ มี ความปรารถนา ที่จะทำงานด้าน งานเลขานุการหรือ ในงานอื่นๆ	Between Groups	.175	2	.087	.227	.798
	Within Groups	12.714	33	.385		
	Total	12.889	35			
มีความเชื่อว่า ตนเองมีแรง กระตุ้น มีความ พร้อมที่จะ ทำงานด้าน เลขานุการอยู่ ตลอดเวลา	Between Groups	.043	2	.021		
	Within Groups					
	Total	10.707	33	.324	.066	.936
		10.750	35			
มีความเชื่อว่า ตนเองมีพลังมี ความพร้อมที่จะ ขับเคลื่อนงาน เลขานุการ ผู้บริหารให้ พัฒนาก้าวหน้า ต่อไปอย่างไม่ หยุดยั้ง	Between Groups	.098	2	.049	.146	.865
	Within Groups	11.124	33	.337		
	Total	11.222	35			
ด้านความคิด เกี่ยวกับตนเอง มีความมั่นใจว่ (ตนเอง) สามารถทำงาน ด้านนี้สำเร็จ ลุล่วงไปได้แม้ อยู่ภายใต้	Between Groups	1.393	2	.696	2.392	.107
	Within Groups	9.607	33	.291		
	Total	11.000				
			35			

สถานการณ์ที่ กวดขันต่างๆก็ ตาม						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
มีความเชื่อและ มีความมั่นใจว่า (ตนเอง) สามารถพัฒนา หน่วยงาให้ เจริญก้าวหน้า	Between Groups	.532	2	.266	.790	.462
	Within Groups	11.107	33	.337		
	Total	11.639	35			
ด้านความ เข้าใจผู้อื่น มีความเข้าใจว่า ผู้อื่นไม่เหมือน เรา แตกต่างไป จากเรา	Between Groups	.886	2	.443	1.603	.216
	Within Groups	9.114	33	.276		
	Total	10.000	35			
มีความเข้าใจว่า ผู้อื่นไม่เหมือน เราไม่สามารถ คาดคั้นทำให้เขา เหมือนเรา	Between Groups	.456	2	.228	.763	.474
	Within Groups	9.850	33	.298		
	Total	10.306	35			
รู้จักคักดีศรีของ เพื่อนมนุษย์	Between Groups	.358	2	.179	.524	.597
	Within Groups	11.281	33	.342		
	Total	11.639	35			

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
สามารถเข้าใจ อารมณ์และ ความรู้สึกของ ผู้อื่น	Between Groups	.650	2	.325	1.147	.330
	Within Groups	9.350	33	.283		
	Total	10.000	35			
ด้านความถูกต้อง ของงาน พยายามยึด ความถูกต้อง ของงานเป็น หลัก	Between Groups	.132	2	.066	.266	.768
	Within Groups	8.174	33	.248		
	Total	8.306	35			
พยายามจัด ข้อบกพร่อง รวมทั้งปัญหา และอุปสรรค ต่างๆของงานให้ หมดไปเพื่อให้ งานมีความ ถูกต้อง	Between Groups	1.825	2	.912	4.262	.023
	Within Groups	7.064	33	.214		
	Total	8.889	35			
พยายามสร้าง ความชัดเจนใน งาน	Between Groups	.298	2	.149	.451	.641
	Within Groups	10.924	33	.331		
	Total	11.222	35			
พยายามไม่ใช้ อคติส่วนตัวเข้าไป ตัดสินงาน	Between Groups	.044	2	.022	.081	.923
	Within Groups	8.929	33	.271		

หรือประเมิน งาน	Within Groups Total	8.972	35			
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ด้านความ ยืดหยุ่นผ่าน ปรน สามารถปรับตัว เข้ากับบุคคล สถานการณ์ ต่างๆได้	Between Groups Within Groups Total	.025 10.531 10.556	2 33 35	.012 .319	.039	.962
สามารถ ปรับเปลี่ยน วิธีการ ปฏิบัติงาน ให้สอดคล้อง และเหมาะสม กับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลง ไป	Between Groups Within Groups Total	.227 8.745 8.972	2 33 35	.113 .265	.428	.655
ยอมรับ ความเห็นของ คนอื่น	Between Groups Within Groups Total	.469 8.531 9.000	2 33 35	.235 .259	.907	.413
ด้านการให้ อำนาจผู้อื่น มีความเชื่อมั่น ความสามารถ ในการทำงาน ของผู้อื่น	Between Groups Within Groups Total	.326 10.424	2 33 35	.163 .316	.516	.601

		10.750				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
มีการแบ่งงาน ที่มี ความสำคัญ และมี ความหมาย ต่อบุคคลแต่ ละคนใน หน่วยงาน	Between Groups	.265	2	.133	.327	.723
	Within Groups					
	Total	13.374	33	.405		
		13.639	35			
มีการแบ่งงาน ให้ผู้ร่วมงานได้ ทำอย่าง ยุติธรรม	Between Groups	.527	2	.263	.592	.559
	Within Groups					
	Total	14.695	33	.445		
		15.222	35			

ตารางที่ 2 แสดงค่า Equal Variances Assume และค่า Equal Variances not Assumed ของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อสมรรถนะหลัก ๆ จากการทดสอบค่า t และจากการเก็บข้อมูลครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2

		Levene's Test for		t-test for Equality of Means				
		Equality of						
		Variances						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
							Lower	Upper
การยึดมั่นใน คุณธรรม	Equal	1.044	.311	-.491	54	.625	-.339	.206
	variances assumed							
	Equal			-.574	54.000	.568	-.299	.166
	variances not assumed							
มีความ รับผิดชอบในงาน	Equal	1.140	.290	-.506	54	.615	-.386	.231
	variances assumed							
	Equal			-.566	52.012	.574	-.354	.198
	variances not assumed							
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	Equal	1.434	.236	-.729	54	.469	-.458	.214
	variances assumed							
	Equal			-.791	49.147	.433	-.433	.188
	variances not assumed							

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
การทำงานเป็น ทีม	Equal variances assumed	.840	.364	-.400	54	.691	-.401	.268
	Equal variances not assumed			-.433	48.926	.667	-.376	.243
การวางแผนงาน อย่างเป็นระบบ	Equal variances assumed	.374	.543	.033	54	.974	-.333	.344
	Equal variances not assumed			.035	47.768	.972	-.311	.323
มีความรู้ความ เข้าใจในเนื้อหา สาระสำคัญของ งานเลข	Equal variances assumed	.060	.808	.124	54	.902	-.253	.286
	Equal variances not assumed			.123	38.600	.903	-.257	.291

		Levene's Test for		t-test for Equality of Means				
		Equality of						
		Variances						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
มีความรู้ความ เข้าใจในสาขา อื่นๆที่เป็น พื้นฐานต่อการ ทำงานทางด้าน เลขฯ	Equal variances assumed	.024	.877	-.540	54	.592	-.367	.211
	Equal variances not assumed			-.562	44.202	.577	-.357	.201
มีความรู้ความ เข้าใจในสาขา อื่นๆที่จะนำมา ช่วยในการ แก้ปัญหาในการ ปฏิบัติงานด้าน เลขฯ	Equal variances assumed	.028	.868	-1.404	54	.166	-.580	.102
	Equal variances not assumed			-1.373	36.853	.178	-.592	.114
มีความสามารถ และมีความ เชี่ยวชาญที่จะ ปฏิบัติงานด้าน เลขานุการให้ สำเร็จลุล่วงไป ด้วยดี	Equal variances assumed	.188	.667	.237	54	.813	-.248	.315
	Equal variances not assumed			.236	38.689	.815	-.253	.319

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
มีความสามารถและความสำเร็จที่เชื่อว่าผู้ที่ปรับเปลี่ยนข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานด้านเลขานุการให้ดีขึ้นจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี	Equal variances assumed	1.030	.315	-.482	54	.632	-.344	.211
	Equal variances not assumed			-.485	40.107	.631	-.345	.211
มีความสามารถและความสำเร็จที่พัฒนาและขับเคลื่อนงานเลขานุการผู้บริหารให้เจริญรุ่งเรืองยิ่งขึ้น	Equal variances assumed	.231	.633	-.346	54	.731	-.377	.266
	Equal variances not assumed			-.338	36.632	.738	-.389	.278
มีศักยภาพและความสำเร็จที่จะทำงานได้เป็นระยะเวลานานภายใต้สภาวะความกดดัน	Equal variances assumed	.307	.582	-1.297	54	.200	-.523	.112
	Equal variances not assumed			-1.278	37.685	.209	-.531	.120

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
มีชั้นดี มีความอด กลั้นที่จะระงับยั้ง ยั้งอารมณ์ที่ไม่ เหมาะสมเมื่อถูก ยั่วเยาะจากผู้อื่น	Equal variances assumed	.026	.872	-.218	54	.828	-.340	.273
	Equal variances not assumed			-.214	37.202	.832	-.349	.282
สามารถอดทน อดกลั้นต่อ สถานการณ์ที่ก่อ ความตึงเครียด ได้ตลอดเวลา	Equal variances assumed	1.037	.313	-.138	54	.891	-.344	.300
	Equal variances not assumed			-.146	45.480	.885	-.330	.285
สามารถที่จะ ทำงานได้อย่างดี มีประสิทธิภาพได้ ภาวะที่เต็มไป ด้วยความกดดัน	Equal variances assumed	.006	.937	-.451	54	.654	-.393	.249
	Equal variances not assumed			-.443	37.208	.660	-.403	.258

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
สามารถหักห้ามใจโดยไม่ได้ตอบ (ใช้กำลังกาย) เมื่อผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นมาขู่ว่า	Equal variances assumed	2.216	.142	1.541	54	.129	-.080	.614
	Equal variances not assumed			1.399	29.830	.172	-.123	.656
มีความรู้สึกว่าคุณเองชื่นชอบ มีความปรารถนาที่จะทำงานทางด้านงานเลขานหรือในงานอื่น ๆ	Equal variances assumed	.058	.811	-.624	54	.535	-.444	.233
	Equal variances not assumed			-.625	39.491	.536	-.447	.236
มีความเชื่อว่าตนเองมีแรงกระตุ้น มีความพร้อมที่จะทำงานด้านเลขานุการอยู่ตลอดเวลา	Equal variances assumed	.378	.541	-1.660	54	.103	-.552	.052
	Equal variances not assumed			-1.698	42.034	.097	-.547	.047

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
มีความเชื่อว่าตนเองมีพลัง มีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนงาน	Equal variances assumed	.000	.982	-2.121	54	.039	-.627	-.018
	Equal variances not assumed			-2.196	43.500	.034	-.618	-.026
เลขานุการผู้บริหารให้พัฒนาก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง	Equal variances assumed	1.240	.270	-1.163	54	.250	-.817	.217
	Equal variances not assumed			-.942	22.641	.356	-.959	.359
มีความมั่นใจว่า (ตนเอง)สามารถที่จะทำงานทางด้านนี้ สำเร็จ ล่วงไปได้แม้จะอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่กดดันต่างๆก็ตาม	Equal variances assumed	1.609	.210	-.550	54	.584	-.438	.250
	Equal variances not assumed			-.525	34.224	.603	-.460	.271

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
มีความเข้าใจว่าผู้อื่นไม่เหมือนเรา แตกต่างไปจากเราแต่สามารถทำงานร่วมกันได้	Equal variances assumed	1.388	.244	-.097	54	.923	-.362	.328
	Equal variances not assumed			-.088	30.081	.930	-.402	.369
มีความเข้าใจว่าผู้อื่นไม่เหมือนเรา ไม่สามารถคาดคั้นทำให้เขาเหมือนกับเราทุกอย่างได้	Equal variances assumed	2.191	.145	-.347	54	.730	-.414	.292
	Equal variances not assumed			-.315	29.764	.755	-.458	.335
รู้จักดีศรีของเพื่อนมนุษย์ และไว้วางใจในเพื่อนมนุษย์ว่าสามารถที่จะทำงานได้ดี เหมือนกับเรา	Equal variances assumed	.008	.929	-1.019	54	.313	-.462	.151
	Equal variances not assumed			-1.068	45.064	.291	-.449	.138

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
สามารถเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น รู้สึกเห็นใจ และพร้อมที่จะให้อภัยเมื่อเขามีปัญหา	Equal variances assumed	.001	.977	-.457	54	.650	-.359	.226
	Equal variances not assumed			-.465	41.486	.644	-.356	.223
พยายามยึดความถูกต้องของงานเป็นหลักในการทำงานหรือปฏิบัติงานเลขานุการ	Equal variances assumed	3.285	.075	-.843	54	.403	-.375	.153
	Equal variances not assumed			-.866	42.553	.391	-.370	.148
พยายามจัดข้อบกพร่องรวมทั้งปัญหาและอุปสรรคต่างๆของงานให้หมดไปเพื่อให้งานมีความถูกต้อง	Equal variances assumed	2.957	.091	-.961	54	.341	-.789	.278
	Equal variances not assumed			-.761	21.566	.455	-.953	.442
พยายามสร้าง ความชัดเจนในงาน โดยอาศัยกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ มาเป็นกรอบและแนวทางเพื่อให้งานมีความถูกต้อง	Equal variances assumed	.000	.982	-2.121	54	.039	-.627	-.018
	Equal variances not assumed			-2.196	43.500	.034	-.618	-.026

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
พยายามไม่ใช้อคติส่วนงานเข้าไปตัดสินใจหรือประเมินงานเพื่อให้งานมีความถูกต้องมากขึ้น	Equal variances assumed	.749	.391	-1.541	54	.129	-.524	.069
	Equal variances not assumed			-1.488	35.530	.146	-.538	.083
สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลหรือสถานการณ์ต่างๆได้เป็นอย่างดี ไม่ยึดติดผูกติดกับความเชื่อแบบเดิมๆ	Equal variances assumed	.111	.740	-1.078	54	.286	-.461	.139
	Equal variances not assumed			-1.101	41.891	.277	-.456	.134
สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	Equal variances assumed	1.988	.164	.514	54	.610	-.226	.381
	Equal variances not assumed			.488	33.887	.629	-.246	.402

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และพร้อมที่จะปฏิบัติตามอย่างมีเหตุผลและเป้าหมายของงาน	Equal variances assumed	.351	.556	-.353	54	.726	-.334	.234
	Equal variances not assumed			-.352	39.158	.727	-.337	.237
มีความเชื่อมั่นในความสามารถในการทำงานของผู้อื่นเช่นเดียวกับตน	Equal variances assumed	.096	.757	-1.002	54	.321	-.450	.150
	Equal variances not assumed			-1.031	42.748	.308	-.443	.143
มีการแบ่งงานที่มีความสำคัญและมีความหมายต่อบุคคลแต่ละคนในหน่วยงานให้กับผู้อื่นได้ทำด้วย	Equal variances assumed	1.632	.207	-.351	54	.727	-.373	.262
	Equal variances not assumed			-.386	50.535	.701	-.344	.233

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
มีการแบ่งงานให้ผู้ร่วมงานได้ทำอย่างยุติธรรม	Equal variances assumed	1.558	.217	.160	54	.874	-.321	.376
โดยไม่มีการกลั่นแกล้งและไม่ถือคติ หรือแรงอิทธิพล	Equal variances not assumed			.168	45.653	.867	-.304	.360

นางโสภภาพรรณ สุริยะมณี

ที่อยู่ 47/562 ซอยสหพร 29 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170

การศึกษา 2557- 2559 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ศิลปศาสตรบัณฑิต การบริหารงานบุคคล สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ตำแหน่ง

9 ธันวาคม 2550-2559 เลขานุการ ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช

นายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล

1 มกราคม 2558-2559 เลขานุการ ศาสตราจารย์คลินิก นายแพทย์พรชัย

มูลพุกภัย รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหิดล

ประวัติการทำงาน

2555-2557 ดำเนินการในฝ่ายเลขานุการร่วมในที่ประชุมที่บริหารมหาวิทยาลัยมหิดล

2542 ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดล

2539 ปฏิบัติงาน งานธุรการ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

2534 ปฏิบัติงาน งานสารบรรณ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

รางวัล

2550 ชำราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยดีเด่น สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล