



## ผลงานวิเคราะห์

การวิเคราะห์ความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน:

กรณีศึกษาหน่วยงานเลขานุการผู้บริหาร

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

(An Analysis of Duty Readiness of Support Staff: A Study of

Executive Secretary Unit, Office of The President,

Mahidol University.)

โสภภาพรรณ สุริยะมณี

กองบริหารงานทั่วไป สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนางานของบุคลากรสายสนับสนุน

จากมหาวิทยาลัยมหิดล ปี พ.ศ. 2561

## กิตติกรรมประกาศ

งานการวิเคราะห์ความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน: กรณีศึกษาหน่วยงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหิดล ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อต้องการศึกษาถึงการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล และหาแนวทางในการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อไปทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงเป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อแนวทางในการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหิดล

ซึ่งงานวิเคราะห์ฉบับนี้จะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่ได้รับการสนับสนุนจากหลายฝ่ายด้วยกันได้แก่ การได้รับการสนับสนุนอย่างดียิ่งในการให้ข้อมูลจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดล ผู้อำนวยการ หัวหน้างานในสำนักงานอธิการบดี ผู้มีประสบการณ์ทางด้านเลขานุการผู้บริหาร เลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย รวมถึงการได้รับทุนสนับสนุนในการจัดทำผลงานเพื่อพัฒนางานของบุคลากรสายสนับสนุนจาก มหาวิทยาลัยมหิดล และการได้รับการสนับสนุนจาก คุณนิพนธ์ คุรุชเคื้อศรี ผู้อำนวยการกองบริหารงานทั่วไป คุณชัยโรจน์ รอดเกลี้ยง หัวหน้างานเลขานุการกิจและสภาคณาจารย์ คุณตรีเพ็ชร อ่ำเมือง หัวหน้าหน่วยเลขานุการ ซึ่งผู้วิเคราะห์ขอขอบพระคุณทุกท่าน มา ณ ที่นี้

และขอขอบพระคุณอดีตนายคณบดีมหาวิทยาลัย ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ที่ได้มีวิธีสอนผู้วิเคราะห์ตลอดระยะเวลาที่มีโอกาสได้ทำงานให้ท่าน จนกระทั่งเกิดการปรับเปลี่ยนจากภายในให้มีความบากบั่นศึกษาเรื่องต่างๆในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. ชาญคณิต กฤตยา สุริยะมณี ที่กรุณาให้คำปรึกษาในเรื่องการวิเคราะห์ค่าสถิติและการกำหนดโครงสร้างแนวทางการศึกษา และคณาจารย์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาการให้แก่ผู้วิเคราะห์จนกระทั่งสามารถใช้วิชาความรู้ที่ได้รับตลอดระยะเวลาที่ศึกษาเล่าเรียน นำมาประยุกต์ใช้ในปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์แก่สังคมได้สุดทำยนี้ขอขอบคุณมากสำหรับครอบครัวที่เป็นกำลังใจอันสำคัญเสมอมา

หากงานวิเคราะห์ฉบับนี้เป็นประโยชน์ แก่ผู้ใด หรือองค์กรใดในภายภาคหน้า ผู้วิเคราะห์ขอยกผลแห่งความดีงามที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้สนับสนุนทุกท่านที่ทำให้งานฉบับนี้ประสบผลสำเร็จ

การวิเคราะห์ความพร้อมในปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน: กรณีศึกษาหน่วยงาน

เลขานุการผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

โสภภาพรรณ สุริยะมณี, 2561

กองบริหารงานทั่วไป สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การศึกษาและการวิเคราะห์ความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนกรณีของหน่วยเลขานุการผู้บริหาร กองบริหารงานทั่วไป สำนักงานอธิการบดีครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง การเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของหน่วยเลขานุการผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อศึกษาหาแนวทางในการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของหน่วยเลขานุการผู้บริหรดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางในการเตรียมความพร้อมดังกล่าว ผลจากการวิเคราะห์ครั้งนี้ พบว่า

คุณลักษณะหรือปัจจัยทางด้านความรู้-ความสามารถ ที่ประชากรเป้าหมาย (โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร) เห็นว่ามีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการเสริมสร้างความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการ เรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ ความรู้ทางด้านจริยธรรมในวิชาชีพ ความรู้ทางด้านเลขานุการโดยเฉพาะ ความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษพื้นฐาน ความรู้ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ความรู้ทางการสื่อสารภายในองค์กร ความรู้ทางการวางแผนงานและการบริหารจัดการในหน้าที่ ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้ทางด้านจิตวิทยาในองค์กร ตามลำดับ

คุณลักษณะหรือปัจจัยทางด้านความพึงพอใจในงานที่ประชากรเป้าหมาย เห็นว่าจะต้องเสริมสร้าง หรือปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น เพื่อให้เกิดความเต็มใจในการทำงานและนำไปสู่ความพร้อมในที่สุดนั้นได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงานทางด้านความก้าวหน้าในงาน

ทางด้านการปกครองบังคับบัญชา ทางด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหาร และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเหล่านี้ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เท่านั้น

ส่วนแนวทางในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถนั้น กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยเป็นอย่างมากกับการพยายามที่จะกำหนดเรื่องนี้ไว้ในลักษณะของนโยบาย แผนหรือแผนกลยุทธ์ โครงการ กิจกรรม รวมทั้งงบประมาณไว้อย่างชัดเจน จะต้องพยายามจัดการเรียน-การสอน จัดฝึกอบรม สัมมนา-อภิปราย ประชุมกลุ่มย่อยเหล่านี้อย่างเข้มข้นและจริงจังของหน่วยงาน

แนวทางในการเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของความรู้ความสามารถดังกล่าวข้างต้น กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า จะต้องมีการเสริมสร้างความรู้ความสามารถดังกล่าวโดยการฝึกฝน อบรม มีการศึกษาดูงาน มีการฝึกปฏิบัติกับผู้เชี่ยวชาญทั้งที่อยู่ภายในมหาวิทยาลัย และภายนอกมหาวิทยาลัยเหล่านี้เพื่อให้เกิดความพร้อม

ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานของหน่วยเลขานุการ โดยเฉพาะแนวทางในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถนั้น พบว่าประชากรเป้าหมาย ที่เคยปฏิบัติหน้าที่เลขานุการมาก่อนเห็นด้วยกับเรื่องนี้มากกว่ากลุ่มผู้บริหาร (อธิการบดี รองอธิการบดีฯ) ผู้อำนวยการกอง หัวหน้างานเหล่านี้ ซึ่งเป็นเป็นความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอีกส่วนหนึ่งด้วย อย่างไรก็ตามความแตกต่างดังกล่าวนี้เป็นความแตกต่างเชิงเล็กน้อยจริงๆ แล้วยังคงอยู่ในระนาบเดียวกัน คืออยู่ในกลุ่มระดับมาก

**An Analysis of Duty Readiness of Support Staff: A Study of Executive Secretary  
Unit, Office of The President, Mahidol University.**

**Sopaphan Suriyamanee, 2561**

*General Administration Division, Office of The President, Mahidol University*

**EXECUTIVE SUMMARY**

The purposes of this analysis are to study the operational readiness preparation of secretariat unit of chief executive, *General Administration Division*, office of the president, Mahidol University. To study the measures of that mentioned readiness preparation for secretariat unit and to study factors related opinion towards mentioned readiness preparation. The results are as follow:

Knowledge factors or knowledge characteristics, Population targets (especially group of executives) argue that these factors are very crucial and necessary for enhancing and improving of secretariat operational readiness as priority set forth, these factors are professional ethics, specific secretary subjects, fundamental of English, human relations in organization, communication in organization, planning and administration and management on duty, information technology and psychology in organization respectively.

Job satisfaction factors or job characteristics, Population targets agree with these factors must be enhanced or improved for job willingness which affect readiness finally, these factors are work advancement, governing and supervision, interpersonal relations, policy and administration, and working conditions or working environment.

For measures of knowledge enhancement, the samples show a highly agree with secretariat unit in which tries to impose policy in terms of plans or strategic plans, projects or activities, including budget as well. And try to specify intensely and intentionally in terms of teaching courses and learning courses, training courses, seminar and meeting courses.

Measures of skill or expertise or proficiency enhancement which are crucially component of the mentioned ability, the samples argue that there should be enhanced in term of the readiness by training, studying, visiting, practicing with expert in both inside and outside university.

But, factors related the opinion towards the operation of secretariat unit under the measure of knowledge enhancement, it was found that Population target who had worked with former secretariat executives had more highly agree on mentioned knowledge than groups of president, vice presidents, assistant presidents, directors, and chief of divisions. And this opinion was difference by significant statistic. However, this difference was only more or less degree of agreement, in fact, it was the same level of agreement or the opinion was on the highly agreed level.

## สารบัญ

|                                                               | หน้า      |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| กิตติกรรมประกาศ                                               | ก         |
| บทสรุปสำหรับผู้บริหาร                                         | ข         |
| สารบัญตาราง                                                   | ซ         |
| สารบัญแผนภาพ                                                  | ฅ         |
| <b>บทที่ 1 บทนำ</b>                                           | <b>1</b>  |
| 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา                                 | 1         |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษาหรือการวิเคราะห์                   | 3         |
| 1.3 ขอบเขตของการศึกษาหรือการวิเคราะห์                         | 3         |
| 1.4 การออกแบบการศึกษาหรือการวิเคราะห์                         | 3         |
| 1.5 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาหรือวิเคราะห์                   | 3         |
| 1.6 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาหรือการวิเคราะห์                    | 5         |
| 1.7 กรอบแนวคิดในการศึกษาหรือวิเคราะห์                         | 5         |
| 1.8 สมมติฐานในการวิเคราะห์                                    | 5         |
| 1.9 ประโยชน์ของการวิเคราะห์ต่อการพัฒนางานในหน้าที่            | 6         |
| <b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิเคราะห์/วิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> | <b>7</b>  |
| 2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับความพร้อม                              | 7         |
| 2.2 องค์ประกอบของความพร้อม และความสัมพันธ์กับสมรรถนะ          | 9         |
| 2.3 การศึกษาหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                         | 27        |
| <b>บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิเคราะห์</b>                        | <b>31</b> |
| 3.1 ประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์       | 31        |
| 3.2 การสุ่มตัวอย่าง                                           | 31        |
| 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์       | 31        |
| 3.4 เนื้อหาเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์   | 31        |
| 3.5 การสร้างเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล                    | 33        |
| 3.6 ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์                                | 37        |
| 3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล                                       | 37        |
| 3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล                                        | 38        |

|                                                                                                                                            | หน้า       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์</b>                                                                                                              | <b>39</b>  |
| 4.1 ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1                                                                                                  | 39         |
| ศึกษาถึงการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการ                                                                      |            |
| 4.2 ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2                                                                                                  | 48         |
| ศึกษาแนวทางในการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ                                                                |            |
| 4.3 ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3                                                                                                  | 62         |
| ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของประชากรเป้าหมายที่มีต่อแนวทางในการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ |            |
| 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์                                                                                                     | 65         |
| <br>                                                                                                                                       |            |
| <b>บทที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเสนอแนะ</b>                                                                                       | <b>67</b>  |
| 5.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ ข้อที่ 1                                                                                       | 67         |
| การเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ                                                                             |            |
| 5.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ ข้อที่ 2 และข้อที่ 3                                                                           | 68         |
| แนวทางในการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ                                                                     |            |
| และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของประชากรเป้าหมายที่มีต่อแนวทางในการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ   |            |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ                                                                                                                             | 73         |
| <br>                                                                                                                                       |            |
| <b>บรรณานุกรม</b>                                                                                                                          | <b>76</b>  |
| <br>                                                                                                                                       |            |
| <b>ภาคผนวก ก</b>                                                                                                                           | <b>80</b>  |
| Descriptive Statistics                                                                                                                     |            |
| <b>ภาคผนวก ข</b>                                                                                                                           | <b>86</b>  |
| แบบสอบถาม                                                                                                                                  |            |
| <br>                                                                                                                                       |            |
| <b>ประวัติผู้วิเคราะห์</b>                                                                                                                 | <b>105</b> |



สารบัญตาราง

| ตาราง                                                                                                                                                                                                                          | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>บทที่ 2</b>                                                                                                                                                                                                                 |      |
| ตารางที่ 1 แสดงปัจจัยทางด้าน Motivation and Hygiene Factor                                                                                                                                                                     | 18   |
| ตารางที่ 2 แสดงถึงตัวแปรย่อยแต่ละตัวของตัวแปรหลัก (ความพร้อม) ของจันทรเพ็ญ สวัสดิวงศ์                                                                                                                                          | 29   |
| <b>บทที่ 4</b>                                                                                                                                                                                                                 |      |
| ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการตระเตรียมการ หรือดำเนินการเสริมสร้างความรู้ (ความพร้อม) ในแต่ละด้าน                                                                     | 39   |
| ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อความจำเป็น ความสำคัญขององค์ความรู้ในแต่ละด้านต่อการเสริมสร้างความรู้ (ความพร้อม) ในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหาร                | 43   |
| ตารางที่ 3 แสดง จำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นที่มีต่อความสำคัญ ความจำเป็นของการมีองค์ความรู้ในด้านต่างๆ ในการเสริมสร้างความพร้อมตามปัจจัยทางด้านตำแหน่งหน้าที่                                      | 45   |
| ตารางที่ 4 แสดง ค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ของความคิดเห็นที่มีต่อ ความสำคัญ ความจำเป็นขององค์ความรู้ในด้านต่างๆ ที่มีต่อการเสริมสร้างความรู้ในรูปของ t-test                                                                    | 46   |
| ตารางที่ 5 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในงานในแต่ละด้านของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร                                                                                                       | 48   |
| ตารางที่ 6 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางในการ ในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร ตามปัจจัยทางด้านตำแหน่งหน้าที่                            | 50   |
| ตารางที่ 7 แสดง ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ของความคิดเห็นที่มีต่อ แนวทางในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร ตามปัจจัยทางด้านตำแหน่งหน้าที่ ในรูปของ t-test                                   | 51   |
| ตารางที่ 8 แสดง จำนวน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นที่มีต่อ แนวทางในการ ในการเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ให้กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายเลขานุการผู้บริหาร ตามปัจจัยทางด้านตำแหน่งหน้าที่ | 53   |
| ตารางที่ 9 แสดง ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ของความคิดเห็นที่มีต่อ แนวทางในการเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร ตามปัจจัยทางด้านตำแหน่งหน้าที่ ในรูปของ t-test         | 54   |

| <b>ตาราง</b>                                                                                                                                                                                                                         | <b>หน้า</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| ตารางที่ 10 แนวทางในการเตรียมความพร้อมในด้านการเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน (ความเต็มใจในการทำงาน)                                                                                                                                     | 57          |
| ตารางที่ 11 จำนวน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ Standard Error ของคะแนนความคิดเห็นของประชากรเป้าหมาย ที่มีต่อแนวทางในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร จำแนกตามปัจจัยทางด้านตำแหน่งหน้าที่ | 62          |
| ตารางที่ 12 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ของคะแนนความคิดเห็นของประชากรเป้าหมายที่มีต่อแนวทางในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร                                                          | 63          |
| ตารางที่ 13 แสดงการเปรียบเทียบค่าคะแนนความคิดเห็นของประชากรเป้าหมายเป็นรายคู่ 63 ตามวิธีการของ scheffe                                                                                                                               |             |

### สารบัญแนภาพ

| <b>แผนภาพ</b>                                                                                                                               | <b>หน้า</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| แผนภาพที่ 1 แสดงองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามทัศนะของ Boyarzis                                                             | 10          |
| แผนภาพที่ 2 แสดงองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะในการปฏิบัติงานในรูปของภูเขาน้ำแข็งตามทัศนะของ Spencer and Spencer                              | 11          |
| แผนภาพที่ 3 แสดงองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามทัศนะของ Dobois                                                               | 13          |
| แผนภาพที่ 4 แสดงองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามทัศนะของ Roe                                                                  | 14          |
| แผนภาพที่ 5 แสดง ความต้องการของคนเราในแต่ละชั้นตามทฤษฎีของ Maslow                                                                           | 17          |
| แผนภาพที่ 6 แสดงการเปรียบเทียบแรงจูงใจของคนเราตามทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg                                                               | 19          |
| แผนภาพที่ 7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีของ Herberg (Motivation-Hygiene และ ทฤษฎีของ Maslow (Hierarchy of Needs)                            | 19          |
| แผนภาพที่ 8 การสร้างแรงจูงใจ เพื่อนำไปสู่ความเต็มใจในการทำงาน และการมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน                                              | 21          |
| แผนภาพที่ 9 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านความรู้หรือความสามารถกับปัจจัยทางด้านความเต็มใจในการทำงานที่ก่อให้เกิดความพร้อมในแต่ละระดับ | 22          |
| แผนภาพที่ 10 แสดงพฤติกรรมที่แสดงออกมาจากความพร้อม ในระดับที่ไม่มีความสามารถ และไม่มี ความเต็มใจในการทำงาน                                   | 23          |

| แผนภาพ                                                                                                                       | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| แผนภาพที่ 11 แสดงพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของความพร้อม ในระดับที่ไม่มีความสามารถ แต่มีความเต็มใจในการทำงานหรือมีความมั่นใจในงาน | 24   |
| แผนภาพที่ 12 แสดงพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของความพร้อม ในระดับที่มีความสามารถ แต่ไม่มีความเต็มใจในการทำงาน                      | 25   |
| แผนภาพที่ 13 แสดงพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของความพร้อม ในระดับมีความสามารถ และมีความเต็มใจในการทำงานหรือมีความมั่นใจในการทำงาน  | 26   |
| แผนภาพที่ 14 แสดงถึงตัวแปรย่อยแต่ละตัวของตัวแปรหลัก (ความพร้อม) ของจันท์เพ็ญ สวัสดิวงศ์                                      | 28   |

## บทที่ 1

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา (Significance of Problems)

มหาวิทยาลัยมหิดลมีแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนที่มุ่งเข้าสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย แผนยุทธศาสตร์เหล่านั้นได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 Excellence in research with global and social impact มุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านผลงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมไทยและสังคมโลก ยุทธศาสตร์ที่ 2 Excellence in outcome-based education for globally-competent graduates มุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านการผลิตบัณฑิตผู้มีความรู้ความสามารถสูง ยุทธศาสตร์ที่ 3 Excellence in professional services and social engagement มุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านการให้บริการทางวิชาการที่ตอบโจทย์ความต้องการของสังคม ยุทธศาสตร์ 4 Excellence in management for sustainable organization มุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีนโยบาย 5-10 ปีข้างหน้าคือ **ผลักต้นมหาวิทยาลัยมหิดลสู่มหาวิทยาลัยระดับโลก** มหาวิทยาลัยมหิดลติดอันดับ 1 ใน 100 ในการจัดอันดับ World University Ranking และยังคงเป็นอันดับ 1 ของประเทศเน้น/สนับสนุนหลักสูตรที่เป็นสหสาขาวิชาและตอบโจทย์สังคมโดยใช้สาขาวิชาที่เป็นจุดแข็งเป็นตัวนำ โดยให้ส่วนงานสามารถบริหารจัดการและ create งานของตนเองได้โดยมี academic autonomy และเป็นการส่งเสริม Graduate Employability เสริมสร้าง English Proficiency และ Digital Skills ของนักศึกษา เน้น/เพิ่ม partner/networking กับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกเพื่อยกระดับมหิดลด้านการวิจัยและการเรียนการสอนเพิ่มการลงทุนด้านวิจัยที่เป็นกลุ่ม cluster หรือบูรณาการระหว่างส่วนงานให้เกิดการต่อยอดผลงานไปสู่ความร่วมมือกับภาคเอกชนและอุตสาหกรรม (Meet the president 28 กรกฎาคม 2559)

โดยมีวิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก และพันธกิจคือสร้างความเป็นเลิศทางด้านสุขภาพ ศาสตร์ ศิลป์และนวัตกรรมบนพื้นฐานของคุณธรรมเพื่อสังคมและประโยชน์สุขแก่มวลมนุษยชาติ (แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล 2559-2562,น.1) แต่การที่จะให้แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการสามารถขับเคลื่อนไปได้จนบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น บุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกๆ หน่วย ทุกๆฝ่ายนับตั้งแต่ นักศึกษา คณาจารย์ แพทย์ พยาบาล เจ้าหน้าที่ หรือบุคลากรหน่วยอื่นๆ ต้องร่วมมือกันขับเคลื่อนหรือบริหารจัดการงานในเชิงวิชาการของตนเองให้มีความก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพ-ประสิทธิผล จึงจะทำให้แผนยุทธศาสตร์บรรลุเป้าหมายได้

อย่างไรก็ดี แม้มหาวิทยาลัยมหิดลจะพยายามบริหารจัดการ หรือพยายามขับเคลื่อนงานทางวิชาการของบุคลากรทุกๆหน่วย ทุกๆฝ่ายตามแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวอยู่ตลอดเวลาแล้วก็ตาม แต่การที่จะทำให้การขับเคลื่อนนั้นสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพจริงๆนั้นจะต้องอาศัยความพร้อม (Readiness) ของบุคลากรแต่ละฝ่ายเป็นสำคัญหรือเป็นที่ตั้ง ในเป้าประสงค์ข้อที่ 1 ของแผนยุทธศาสตร์ข้อที่ 4 ของมหาวิทยาลัยมหิดลที่กล่าวมาแล้วได้กำหนดเรื่องนี้ไว้อย่างชัดเจนว่า “เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคล ที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ” ความพร้อมของบุคลากรแต่ละฝ่ายจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง Hersey and Blanchard นักวิชาการชื่อดังของโลกเห็นว่าความพร้อมเป็นเรื่องของความสามารถ (Ability) และความเต็มใจในการทำงาน (Willingness) (Hersey and Blanchard, 1982) ความสามารถนั้นหมายถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ-ความชำนาญ (Skill) และประสบการณ์ (Experience) ส่วนความเต็มใจในการทำงานนั้นจะหมายถึง ความมั่นใจในการทำงาน (Confidence) ความมุ่งมั่นในการทำงาน (Commitment) และแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) เฉพาะแรงจูงใจในการทำงานนั้นยังหมายถึงความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) อีกส่วนหนึ่งด้วย องค์ประกอบของความพร้อมเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างอย่างที่จะต้องมีการวัด มีการศึกษา เพื่อให้รู้ว่าบุคลากรมีความพร้อมจริงหรือไม่ หากไม่มีจริงก็ควรที่จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไข มีการบำรุงค้ำจุน มีการจูงใจ เพื่อให้การขับเคลื่อนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

บุคลากรหน่วยเลขานุการของผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล นับเป็นบุคลากรที่สำคัญอีกฝ่ายหนึ่งหรืออีกหน่วยหนึ่ง ที่จะต้องมีความพร้อมในการขับเคลื่อนงานทางวิชาการตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดเอาไว้ ด้วยเหตุนี้ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาความพร้อมของบุคลากรหน่วยเลขานุการผู้บริหรดังกล่าวตามแนวคิดและทฤษฎีของ Hersey and Blanchard เพื่อที่จะได้นำผลการวิจัยครั้งนี้มาปรับปรุงแก้ไข บำรุงค้ำจุน และจูงใจเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานดังกล่าว ให้สามารถขับเคลื่อนงานสนับสนุนทางวิชาการของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยต่อไปทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษาหรือการวิเคราะห์ (Objectives of Study or Objectives of Analysis )

1.2.1 เพื่อศึกษาถึงการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

1.2.2 เพื่อศึกษาหาแนวทางในการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อไปทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

1.2.3 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของประชากรเป้าหมายที่มีต่อแนวทางในการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

## 1.3 ขอบเขตของการศึกษาหรือการวิเคราะห์ (Scope of Analysis)

ในการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาจากประชากรเป้าหมายที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งได้แก่

1.3.1 ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี

1.3.2 ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ผู้อำนวยการกอง เจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร หัวหน้างานที่มีการทำงานเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับหน่วยเลขานุการผู้บริหาร

ส่วนในการศึกษาในเรื่องความพร้อมนั้น จะศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับของการเตรียมความพร้อม (Level of readiness preparation) หรือการเสริมสร้างความพร้อม (Level of enhancing readiness) ทางด้านความสามารถ ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะ หรือความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ รวมทั้งความเต็มใจในการทำงาน (โดยศึกษาจากความพึงพอใจในงาน)

## 1.4 การออกแบบการศึกษาหรือการวิเคราะห์ (Study Design)

การศึกษานี้จะใช้วิธีการศึกษาทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพผสมผสานหรือบูรณาการเข้าด้วยกัน การศึกษาเชิงปริมาณนั้นจะอาศัยแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ส่วนการศึกษาในเชิงคุณภาพจะอาศัยการสัมภาษณ์เชิงลึกในการเก็บรวบรวมข้อมูล

## 1.5 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาหรือการวิเคราะห์ (Definition of Terms)

1.5.1 ความพร้อม (Readiness) หมายถึง ระดับของการเตรียมการ และการเสริมสร้าง ในเรื่องความสามารถ และในเรื่องความเต็มใจในการปฏิบัติงาน (ความพึงพอใจในงาน) ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5.2 องค์ประกอบที่สำคัญของความพร้อมหมายถึง องค์ประกอบทางด้านความสามารถซึ่งประกอบด้วยความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) ทักษะ หรือ ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน (Skill) รวมทั้งความเต็มใจในการทำงาน (Willingness)

1.5.3 ความสามารถหมายถึง ความรู้ (Ability) ประสบการณ์ (Experience) และทักษะ หรือความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญ (Skill) ในการปฏิบัติงาน

1.5.4 ความเต็มใจในการทำงาน หรือการปฏิบัติงาน (Willingness) หมายถึง การมีความมั่นใจในความรู้ที่ตนเองมีอยู่ (Confidence) การมีความมุ่งมั่นในการทำงาน (Commitment) และมีแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation)

1.5.5 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Motivation) หมายถึง ความพึงพอใจในงาน ซึ่งกลายเป็นแรงขับภายใน (Motive) เกิดขึ้นทำให้มีความต้องการทำงานขึ้นมา

1.5.6 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความเต็มใจในการทำงานหรือการปฏิบัติงาน หมายถึง ปัจจัยทางด้านความพึงพอใจในงาน (Job-satisfaction) ด้านความมั่นใจในความรู้ของตนเอง (Confidence) และทางด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน (Commitment) ดังกล่าวมาแล้ว รวมทั้งปัจจัยทางด้านภูมิหลังของประชากรเป้าหมาย

1.5.7 ปัจจัยทางด้านความพึงพอใจในงานหมายถึง ความรู้สึกที่พึงพอใจต่อปัจจัยทางด้าน Motivator Factors และ Hygiene Factors ตามทฤษฎี Two-Factor Theory ของ Herzberg

1.5.8 ปัจจัยทางด้าน Hygiene Factors หมายถึง ปัจจัยทางด้าน นโยบายและการบริหารของหน่วยงาน (Policy and Administration) การดูแลกำกับงาน (Supervision) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations) เงินเดือนหรือค่าตอบแทน (Salary) สถานภาพความเป็นอยู่ (Status) และด้านความมั่นคงในงาน (Security)

1.5.9 ปัจจัยทางด้าน Motivator Factors หมายถึง ปัจจัยทางด้าน ความสำเร็จในงาน (Achievement) การยอมรับนับถือ (Recognition) ความท้าทายของงาน (Work Itself or Challenging Work) ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) ความก้าวหน้าในงาน (Advancement) และการเจริญเติบโตในสายงาน (Growth)

1.5.10 การปฏิบัติงานของหน่วยเลขานุการหมายถึง การทำงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ที่สนับสนุนงานทางวิชาการและด้านอื่นๆ ของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหิดล

## 1.6 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาหรือการวิเคราะห์

1.6.1 ตัวแปรหลักได้แก่ ความพร้อมในการปฏิบัติงาน (Readiness) ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญ (องค์ประกอบที่สำคัญ) ได้แก่

1.6.1.1 ปัจจัยทางด้านความสามารถ (Ability) ประกอบด้วยความรู้ ทักษะหรือความชำนาญ ประสบการณ์

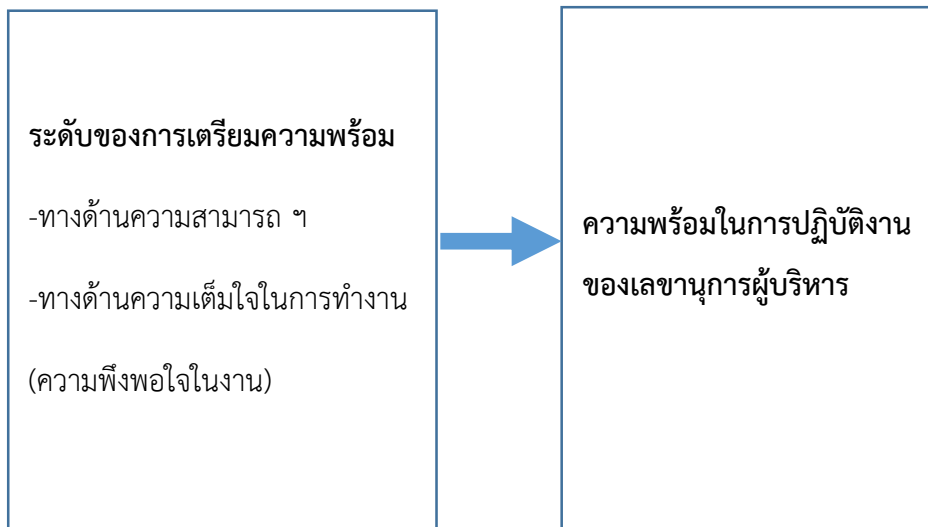
1.6.1.2 ปัจจัยทางด้านความเต็มใจในการปฏิบัติงาน (Willingness) ประกอบด้วย ความมั่นใจในความรู้ ความมุ่งมั่นในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญคือความพึงพอใจในงาน

1.6.1.3 ปัจจัยทางด้านความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ Motivator Factor และ Hygiene Factor

1.6.2 ตัวแปรรองได้แก่

1.6.2.1 ปัจจัยทางด้านภูมิหลังทางสังคมของประชากรเป้าหมายซึ่งได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ศาสนา สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบฯ เหล่านี้

## 1.7 กรอบแนวคิดในการศึกษาหรือการวิเคราะห์



## 1.8 สมมติฐานในการวิเคราะห์

ปัจจัยทางด้านภูมิหลังทางสังคมของประชากรเป้าหมายมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางในการเสริมสร้างความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร



## 1.9 ประโยชน์การวิเคราะห์ต่อการพัฒนางานในหน้าที่

1.9.1 ทำให้ทราบถึงความพร้อม (ระดับการเตรียมความพร้อม) ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล

1.9.2 ทำให้ทราบถึงแนวทางในการเตรียมความพร้อม หรือการเสริมสร้างความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการ ในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและประสบการณ์ในโอกาสต่อไปให้ดีขึ้น

1.9.3 ทำให้ทราบถึงแนวทางในการเตรียมความพร้อม หรือการเสริมสร้างความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการ ในด้านความเต็มใจในการทำงานโอกาสต่อไปให้ดีขึ้น

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิเคราะห์/วิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะทบทวนในเรื่องที่เกี่ยวกับ

- 2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับความพร้อม
- 2.2 องค์ประกอบของความพร้อมและความสัมพันธ์กับสมรรถนะ
- 2.3 การศึกษาหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับความพร้อม

นักวิชาการที่มีชื่อเสียงชาวต่างประเทศได้ให้ความหมายของคำว่าความพร้อมไว้อย่างน่าสนใจดังนี้

Thorndike (Cited in Basavanthappa, 2007:68) เห็นว่าความพร้อมคือการตอบสนองความปรารถนาหรือความต้องการในสิ่งที่เป็นจริงหรือสิ่งที่เกิดขึ้นหรือสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ไม่ต้องใช้ความพยายามในการเตรียมมากก็ตอบสนองได้ทันที

Skinner (1956:305) เห็นว่า ความพร้อมเป็นรากฐานและแนวโน้มที่สำคัญของบุคคลที่สามารถทำให้งานประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้ บุคคลที่มีความพร้อมเป็นอย่างดีย่อมทำงานด้วยความราบรื่นและประสบกับความสำเร็จอย่างน่าพอใจ ส่วนบุคคลที่ไม่มีความพร้อมย่อมเปรียบเสมือนถูกบังคับให้ทำงาน การทำงานนั้นจึงไม่ประสบความสำเร็จ

Cronbach (1970) ได้ให้ความหมายของความพร้อมว่า หมายถึงศักยภาพ (Capacity) หรือวุฒิภาวะ (Maturity) ในด้านต่างๆ ที่มีอยู่ในตัว ซึ่งทำให้สามารถแสดงการกระทำหรือปฏิกิริยาตอบสนองต่อ (Response) ความต้องการหรือความมุ่งหมายที่กำหนดไว้แล้ว ความพร้อมแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือความพร้อมที่เป็นวุฒิภาวะทางร่างกาย (Physical Maturity) และความพร้อมที่เป็นวุฒิภาวะทางด้านสติปัญญา (Intellectual Maturity)

Sinclair and Hanks (1987, 1995) ให้ความหมายความพร้อมไว้ว่าหมายถึง การที่บุคคล (1) ได้มีการเตรียมตัวเพื่อกระทำกิจกรรมบางอย่างให้สำเร็จตามเป้าหมาย (2) ความเต็มใจ ความกระตือรือร้นที่จะกระทำกิจกรรมบางอย่าง

Barrow and Milburn (1990) กล่าวว่า ความพร้อม หมายถึง การที่บุคคลมีความสนใจและเริ่มต้นที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่าง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพร้อม คือ สภาพจิตใจ

กายวิภาคและสรีรวิทยาเห็นว่า ความพร้อมหมายถึงสภาพการณ์หรือคุณสมบัติของผู้กระทำที่ กระตือรือร้น ตั้งใจ มีความคล่องตัวและมีกระทำการอย่างว่องไว

นักวิชาการต่างประเทศที่สำคัญที่นักวิชาการไทยนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยกันอย่าง แพร่หลายและนำมาใช้กันอยู่เสมอก็คือ

Hersey and Blanchard (1993) ซึ่งทั้งสองท่านเป็นนักวิชาการทางด้านรัฐ ประศาสนศาสตร์ได้ให้ความหมายของคำว่า ความพร้อมก็คือ การแสดงออกซึ่งความสามารถ (Ability) และความเต็มใจในการทำงาน (Willingness) เพื่อให้งานใดงานหนึ่งประสบผลสำเร็จ นอกจากนั้นแล้ว Hers and Blanchard ยังเห็นว่า ความพร้อมเป็นลักษณะของการเตรียมพร้อม ของเราของพวกเรา (How ready a person to perform particular task) ที่จะทำให้งานใดงาน หนึ่งประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นเรื่องของการเตรียมความพร้อมของพวกเราว่ามีมาก-น้อยเพียงใดที่จะ ทำงานในเรื่องนั้นๆ หรืองานใดงานหนึ่งที่เป็นภาระเฉพาะ (All persons tend to be more or less ready in relation to a specific task) (Hersey and Blanchard, 1996:193-194)

Hersey and Blanchard เห็นว่าความสามารถ (Ability) ก็คือ ความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) และทักษะ (Skill) ของบุคคลหรือหรือกลุ่มคนของ คนเรา ความสามารถดังกล่าวนี้จะต้องเป็นความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานใดงานหนึ่ง โดยเฉพาะ (Specific task) ส่วนความเต็มใจในการทำงานนั้น Hersey and Blanchard เห็นว่า เป็นความมั่นใจ (Confidence) ความมุ่งมั่นในการทำงาน (Commitment) และแรงจูงใจให้ ทำงานประสบผลสำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Motivation to accomplish) หรือจะเรียก สั้นๆ ว่าความสำเร็จในงานของบุคคลหรือกลุ่มคนของพวกเราในงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะ (Specific task) ( Hersey and Blanchard, 1996:194-195)

Bryan J. Weiner (2009) ซึ่งเป็นนักวิชาการที่สำคัญทางด้านการศึกษาและการเปลี่ยนแปลง องค์การเห็นว่า ความพร้อมเป็นสภาวะการณ์ทางด้านจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ของบุคคลที่ แสดงออกถึงขั้นตอนในการเตรียมการที่จะกระทำการหรือปฏิบัติงาน (Prepared) โดย องค์ประกอบที่สำคัญของการกระทำดังกล่าวนี้ได้แก่ความเต็มใจ (Willingness) และ ความสามารถ (Ability) ในการทำงาน ซึ่งมีลักษณะที่สอดคล้องกับแนวความคิดของ Hersey and Blanchard ที่กล่าวมาแล้ว

นอกจากนั้นแล้ว Weiner ยังให้ความสำคัญกับความมุ่งมั่นในการทำงาน (Commitment) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของของความเต็มใจดังที่กล่าวมาแล้วเช่นเดียวกัน อีกส่วนหนึ่งคือเห็นว่า ความมุ่งมั่นหรือการทุ่มเทบางสิ่งบางอย่างของบุคคลต่อองค์กร สามารถ

ที่จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นผลสะท้อนมาจากความมุ่งมั่นของคนเราที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้กลายเป็นแรงจูงใจไปในที่สุด (2009:9)

### สรุป ความพร้อมในการปฏิบัติงาน

ความพร้อมในการทำงานหรือปฏิบัติงานก็คือ ระดับของการเตรียมการหรือตระเตรียมการในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งที่เป็นภาระเฉพาะว่ามีมาก-น้อยแค่ไหนเพียงใด การตระเตรียมการดังกล่าวนี้ เป็นการตระเตรียมการที่เป็นไปตามองค์ประกอบของความพร้อมในแต่ละด้านซึ่งได้แก่ด้านความสามารถ ที่ประกอบไปด้วย ความรู้ ประสบการณ์และทักษะในการทำงาน นอกจากนี้ยังรวมไปถึงด้านความเต็มใจในการทำงาน ที่ประกอบไปด้วยความมุ่งมั่นในการทำงาน ความมุ่งมั่นในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อีกส่วนหนึ่งด้วย

### 2.2 องค์ประกอบของความพร้อม และความสัมพันธ์กับสมรรถนะ

ในเรื่ององค์ประกอบของความพร้อมนี้ Hersey and Blanchard นักวิชาการที่โด่งดังมีความเห็นที่สอดคล้องกับ Weiner ที่กล่าวมาแล้ว คือเห็นว่าความพร้อมมีองค์ประกอบที่สำคัญ สองประการคือ

- (1) ความสามารถ (Ability) และ
- (2) ความเต็มใจในการทำงาน (Willingness)

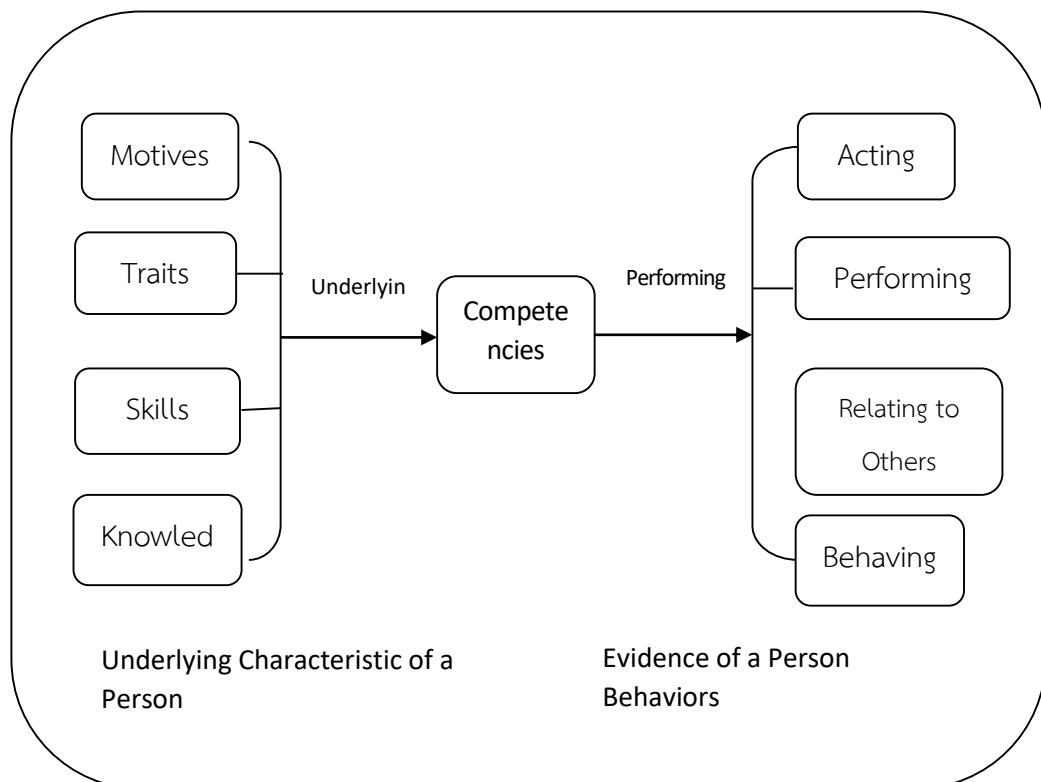
ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าความสามารถก็คือ ความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) และทักษะ (Skill) หากคนเรามีความรู้มีประสบการณ์ฯ ในสิ่งเหล่านี้จริง ก็สามารที่จะทำงานนั้นได้เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐานที่สำคัญของงานที่จะต้องทำ ยังมีประสบการณ์ในสิ่งเหล่านี้มาช้านาน ยิ่งทำให้เกิดทักษะความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้นสามารที่จะทำงานในเรื่องนั้นๆ ประสบผลสำเร็จลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ McClelland นักวิชาการที่ยิ่งใหญ่ทางด้านสมรรถนะ (Competency) และแรงจูงใจ (Motivation) รวมทั้งนักวิชาการที่สำคัญอื่นๆ ทางด้านสมรรถนะเช่นเดียวกันเห็นว่า ปัจจัยทางด้านความสามารถหรือความรู้ ประสบการณ์และทักษะซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความพร้อม ยังเป็นปัจจัยพื้นฐานหรือองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของสมรรถนะอีกส่วนหนึ่งด้วย ซึ่งจริงๆ แล้ว Hersey and Blanchard ก็เห็นว่า ปัจจัยทางด้านความเต็มใจในการทำงาน (Willingness) สามารถทำให้คนเราเจริญก้าวหน้าได้ และยังสามารถที่พัฒนาสมรรถนะ

(Competency) รวมทั้งความสามารถในการทำงาน (Ability) ของคนเราให้ดียิ่งขึ้นอีกส่วนหนึ่งด้วย และ McClelland ก็เชื่อว่า ปัจจัยทางด้านสมรรถนะนี้แหละที่ทำให้คนเราสามารถทำงานได้อย่างโดดเด่นเหนือกว่าคนอื่น ๆ มากกว่าปัจจัยทางด้านความรู้ ปัญญาหรือความชาญฉลาด และในเรื่องสมรรถนะนี้เองที่ทำให้ McClelland โด่งดังไปทั่วโลก

Boyatzis เห็นว่า ความรู้ ทักษะและความสามารถเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะ โดยได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะที่สำคัญๆ ออกมาเป็นด้านๆ ดังนี้ (Cited in Bozkurt, 2011:13)

1. ด้านแรงขับภายในหรือแรงกระตุ้น (Motives)
2. ด้านบุคลิกลักษณะ (Traits)
3. ด้านทักษะ หรือความสามารถ (Skills) และ
4. ด้านความรู้ (Knowledge)

โปรดดูแผนภาพถัดไป

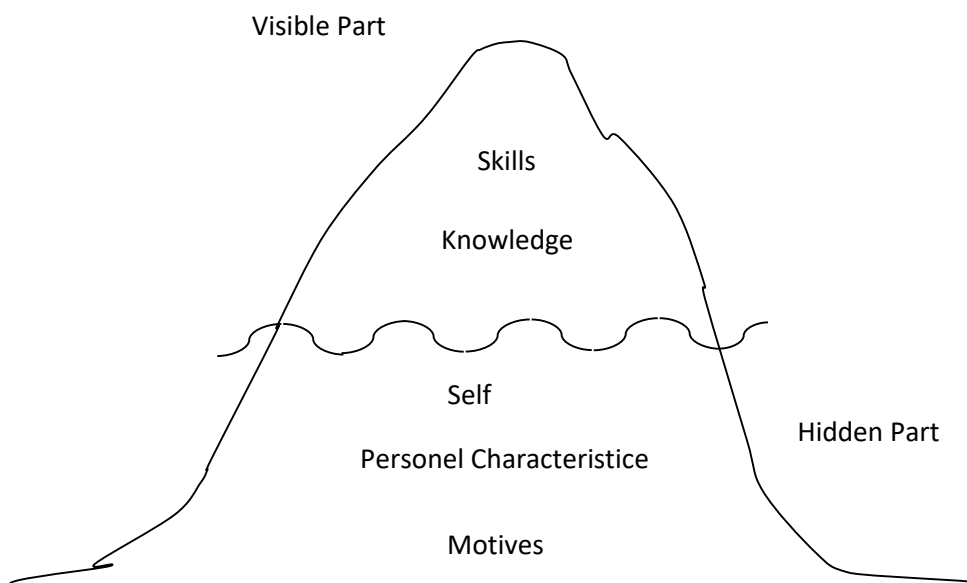


แผนภาพที่ 1 แสดงองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามทัศนะของ Boyatzis (Cited in Bozkurt, 2011:13)

Spencer and Spencer เห็นว่าความรู้ ทักษะหรือความสามารถเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะ โดยได้แยกองค์ประกอบของสมรรถนะออกมาในลักษณะของแผนภาพภูเขาน้ำแข็ง Iceberg ซึ่ง Spencer and Spencer ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะนั้นมีอะไรบ้างและอยู่ส่วนไหนของภูเขาน้ำแข็ง Spencer and Spencer ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ด้านด้วยกันคือ (Cited in Bozkurt, 2011:14; Vazirani, 2010:124)

1. ด้านความรู้ (Knowledge)
2. ด้านทักษะหรือความสามารถ (Skills)
3. ด้านความคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self Concepts)
4. ด้านบุคลิกลักษณะ (Traits) และ
5. ด้านแรงขับภายในหรือแรงจูงใจ (Motives)

โปรดดูแผนภาพถัดไปประกอบ



**แผนภาพที่ 2** แสดงองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะในการปฏิบัติงานในรูปของภูเขาน้ำแข็งตามทัศนะของ Spencer and Spencer (Source: Bozkurt, 2011:14; Vazirani, 2010:124)

Spencer and Spencer เห็นว่า องค์ประกอบทางด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานนั้น เป็นองค์ประกอบที่อยู่เหนือน้ำสามารถมองเห็นหรือสังเกตเห็นได้ง่ายและสามารถที่จะพัฒนาได้ง่ายกว่าปัจจัยทางด้านภาพแห่งตน บุคลิกลักษณะและปัจจัยทางด้านแรงขับภายใน ปัจจัยเหล่านี้อยู่ในส่วนของใต้น้ำและสังเกตเห็นได้ยากและก็ยากต่อการพัฒนา และยังเห็นว่าแม้ความรู้และทักษะจะเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานก็ตาม แต่การที่จะให้งานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงก็ต้องเน้นไปที่ปัจจัยทางด้านแรงขับภายใน (Motive) และปัจจัยทางด้านบุคลิกลักษณะ (Trait) รวมเข้ามามีอีกส่วนหนึ่งด้วย นอกจากนี้ยังเห็นว่าความรู้ (Knowledge) ก็คือ การมีความเข้าใจหรือการมีความรู้ในเรื่องนั้นๆ อย่างแท้จริงและอย่างมั่นคง อย่างเช่น ศัลยแพทย์จะต้องมีความรู้ทางด้านกายวิภาคเป็นอย่างดีก่อนที่จะลงมือผ่าตัด ทักษะ (Skills) นั่นก็คือ ความสามารถ ความชำนาญของบุคคลที่จะปฏิบัติงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเช่น ความสามารถในการผ่าตัดให้เป็นผลสำเร็จด้วยดีดังกล่าวก่อนที่กล่าวมาแล้ว ความคิดเกี่ยวกับตนเอง หรือความคิดแห่งตน (Self Concepts) หมายถึง ทศนคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) และการมองภาพของตนเองหรือภาพแห่งตน (Self-Image) คือตนเองมีความเชื่อ มีความมั่นใจว่า จะปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นผลสำเร็จในสภาวะการณ์ใดสภาวะการณ์หนึ่งอย่างแน่นอนอย่างเช่น ศัลยแพทย์มีความมั่นใจมั่นใจว่าตนเองสามารถที่จะผ่าตัดคนไข้ที่มีโรคร้ายที่ยากต่อการรักษาได้อย่างแน่นอน บุคลิกลักษณะ (Traits) หมายถึง คุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลที่สามารถได้ต่อบกับ สภาวะการณ์ หรือข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่กดดันได้อย่างมั่นคงหรือคงเส้นคงวา ซึ่งเหมือนกับความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-Control) หรือความสามารถในการควบคุมอาการต่างๆ (แนวโน้ม) ของตนเองที่จะแสดงออกมาในทางที่ไม่ดีหรือมีพฤติกรรมเบี่ยงเบน (Deviant Behavior) เพื่อที่จะได้ตอบสนองความตึงเครียดต่างๆ ได้อย่างมั่นคง ส่วนแรงผลักดันภายในหรือแรงขับภายในนั้น (Motives) หมายถึง สภาวะทางอารมณ์ (Emotions) แรงปรารถนา (Desires) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) หรือที่จะเรียกอีกอย่างหนึ่งก็คือแรงกระตุ้น (Impulses) หรือแรงปะทุที่พร้อมจะลงมือทำงาน คนที่มีความปรารถนา คนที่มีความต้องการ และมีความพร้อมที่จะทำงานทันทีที่ทันใจย่อมจะทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพมากกว่าคนที่มีความปรารถนาฯ ในเรื่องเหล่านี้

Dubois ก็เห็นว่า ความรู้ ทักษะหรือความสามารถเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะเช่นเดียวกัน โดยได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 6 ด้านดังนี้ (Cited in Bozkurt, 2011, 15)

1. ด้านแรงขับภายในหรือแรงจูงใจ (Motive)
2. ด้านบุคลิกลักษณะ (Trait)

3. ด้านทักษะ (Skill)

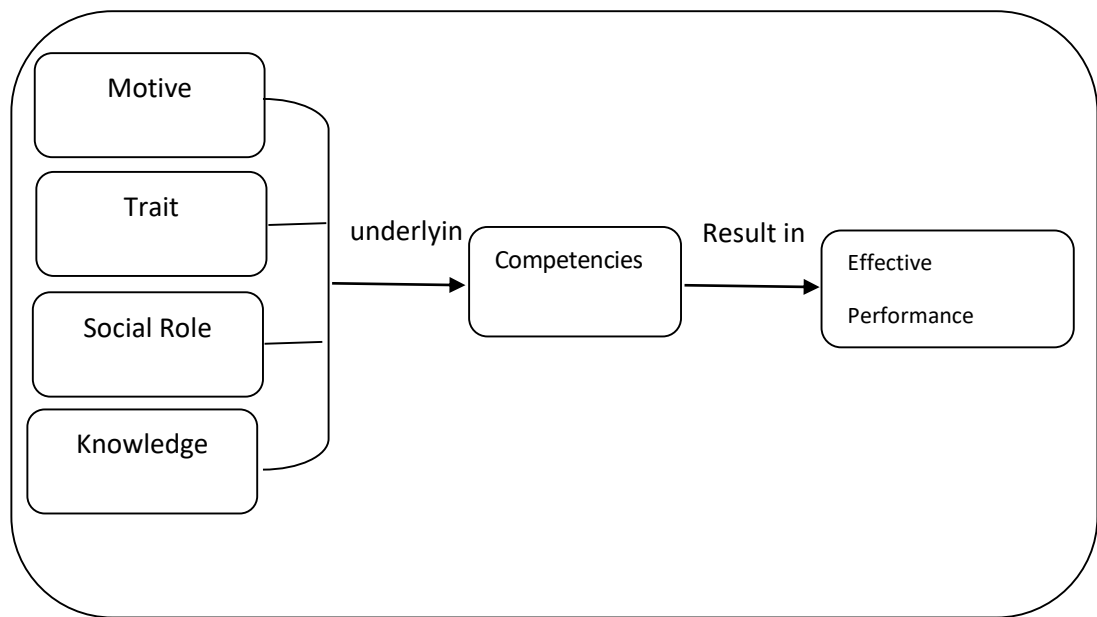
4. ด้านภาพแห่งตน (Self-Image)

5. ด้านบทบาททางสังคม (Social Role) และ

6. ทางด้านความรู้ (Knowledge)

และให้ความสำคัญกับปัจจัยทางด้านแรงขับภายใน บุคลิกลักษณะ ทักษะ ภาพแห่งตน และความรู้หรือองค์ความรู้เช่นเดียวกับ Boyatzis และ Spencer and Spencer เป็นสำคัญ (Boyatzis, 1982)

โปรดดูรายละเอียดในแผนภาพถัดไป



**แผนภาพที่ 3** แสดงองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามทัศนะของ

Dobois (Source: Bozkurt, 2011:15)

นักวิชาการอีกหนึ่งท่านคือ Roe ได้แยกองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานออกเป็น 7 ด้านด้วยกันคือ (Cited in Bozkurt, 2011:18)

1. ด้านสมรรถนะย่อยหรือสมรรถนะพื้นฐาน (Subcompetence/ Basic Competence)
2. ด้านความรู้ (Knowledge)
3. ด้านทักษะ (Skill)
4. ด้านทัศนคติ (Attitude)
5. ด้านศักยภาพ (Capacity)

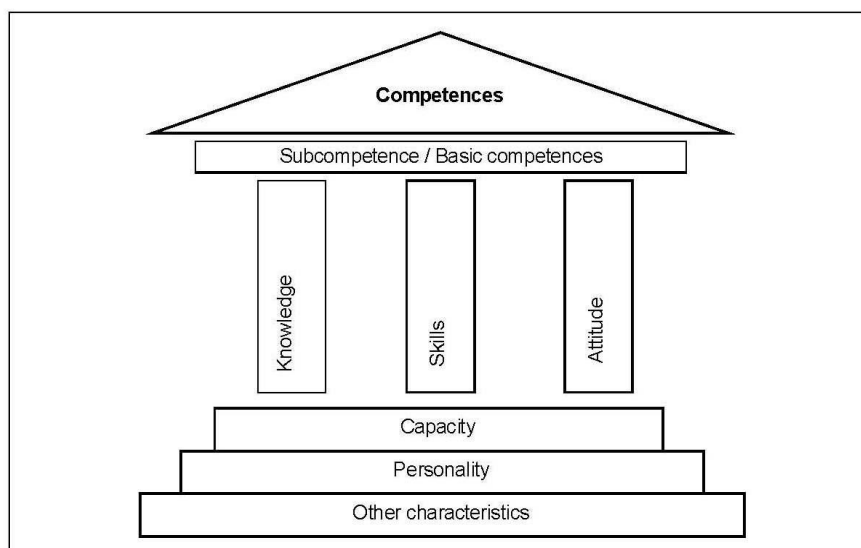


## 6. ด้านบุคลิกภาพ (Personality)

## 7. ด้านคุณสมบัติหรือคุณลักษณะอื่น ๆ (Other Characteristics)

โดยเห็นว่า ความรู้ ทักษะหรือความสามารถเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะ เช่นเดียวกัน โดยได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกมาในลักษณะของเค้าโครงหรือ โครงสร้างหรือเสาเอกของมหาวิหารของกรีกในสมัยโบราณ ซึ่งประกอบไปด้วยสมรรถนะหลัก หรือสมรรถนะใหญ่ ซึ่งมีรากฐานหรือได้รับการค้ำจุนมาจากสมรรถนะย่อย (Subcompetence/ Basic Competence/ และสมรรถนะย่อยก็ได้รับการค้ำจุนมาจากปัจจัยทางด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ และปัจจัยทางด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติดังกล่าวนี้ได้รับการค้ำจุนมาจาก ปัจจัยพื้นฐานที่มีลักษณะเป็นการกระตุ้นหรือผลักดัน (Foundation of Rudimentary Disposition) ซึ่งได้แก่ปัจจัยทางด้านศักยภาพ บุคลิกภาพและปัจจัยทางด้านคุณลักษณะอื่นๆ Roe เห็นว่าปัจจัยต่างๆ เหล่านี้มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่น โดยเฉพาะปัจจัย ทางด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติดังกล่าวนั้น เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นจากกระบวนการการเรียนรู้ (Learning Processes) เป็นกระบวนการการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากสถานที่ทำงาน สถานศึกษาและ เกิดขึ้นจากการดำเนินชีวิตในแต่ละวันหรือในชีวิตประจำวัน และมีส่วนค้ำจุนสนับสนุนสมรรถนะ ย่อยหรือสมรรถนะพื้นฐานจนเชื่อมโยงไปถึงสมรรถนะใหญ่

อย่างไรก็ดีแนวความคิดของ Roe ก็ยังมีลักษณะที่คล้ายคลึงหรือสอดคล้องกับ นักวิชาการท่านอื่นๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ลองดูรายละเอียดในแผนภาพถัดไป



แผนภาพที่ 4 แสดงองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามทัศนะของ Roe (Source: Bozkurt, 2011:15)

จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบทางด้านความรู้ (Knowledge) และทักษะหรือความสามารถ (Skill) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความพร้อม (Readiness) ที่ได้กล่าวมาแล้วตั้งแต่ต้นยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะ (Competency) ในการปฏิบัติงานอีกส่วนหนึ่งด้วย จึงนับได้ว่าทั้งความพร้อมและสมรรถนะในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันหรือเกี่ยวเนื่องกันอย่างใกล้ชิดที่มีผลต่อประสิทธิภาพของงาน อย่างที่ Spencer and Spencer ได้กล่าวไว้ว่า “คนที่มีความปรารถนา คนที่มีความต้องการ และมีความพร้อมที่จะทำงานทันทีทันใดย่อมจะทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพมากกว่าคนที่ไม่มีความปรารถนาฯ ในเรื่องเหล่านี้” และถ้าหากมองภาพในแผนภาพที่ 4 ยิงจะทำให้เราเห็นความสำคัญของปัจจัยหรือองค์ประกอบทางด้านความรู้และทักษะ ที่เป็นเสาเอกที่ค้ำยันหรือค้ำจุนสมรรถนะหรือโครงสร้างของสมรรถนะในการปฏิบัติงาน(มหาวิทยาลัย) ให้มีประสิทธิภาพและโดดเด่นมากกว่าผู้อื่น

ส่วนความเต็มใจในการทำงาน (Willingness) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความพร้อมอีกอันหนึ่งนั้น เป็นเรื่องของความมั่นใจ (Confidence) ความมุ่งมั่นหรือการทุ่มเท (Commitment) และแรงจูงใจ (Motivation) ในการทำงานของคนเราที่ผสมผสานเข้าด้วยกัน ใครก็ตามที่มีสิ่งดังกล่าวเหล่านี้ก็คือ คนที่มีศักยภาพหรืออาจเรียกว่าสมรรถนะ (Pre potent) มากกว่าคนอื่น ๆ ก็ว่าได้ (Hersey and Blanchard, 1996:195)

ความมั่นใจในการทำงาน(Confidence) เกิดขึ้นจากการที่คนเรามีความรู้ (Knowledge) มีทักษะและมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ อย่างแท้จริง หากคนเรามีความรู้ฯ ในเรื่องนั้นๆ อย่างแท้จริงแล้วไม่เพียงแต่จะสร้างความมั่นใจให้กับคนเราเท่านั้นยังสามารถที่จะสร้างแรงจูงใจและสร้างการทุ่มเทในการทำงานให้กับคนเราอีกส่วนหนึ่งด้วย (Hersey and Blanchard, 1996:195)

แรงจูงใจในการทำงานนั้น (Motivation) นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการความเต็มใจที่จะทำงาน (Willingness) ของคนเราแรงจูงใจจะขึ้นอยู่กับความแข็งแกร่งของแรงขับหรือแรงผลักดัน (Motives) ในตัวของคนเราแรงขับดังกล่าวนี้นอกจากจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความเต็มใจในการทำงานแล้วยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะในการปฏิบัติงานในส่วนที่อยู่ใต้น้ำตามทฤษฎีของนักวิชาการทางด้านสมรรถนะ โดยเฉพาะ Spencer and Spencer (ดูแผนภาพที่ 2 ประกอบ) อีกส่วนหนึ่งซึ่งเป็นส่วนที่มองไม่เห็นและยากต่อการพัฒนาดังกล่าวมาแล้ว การพัฒนาในส่วนนี้จะต้องทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ

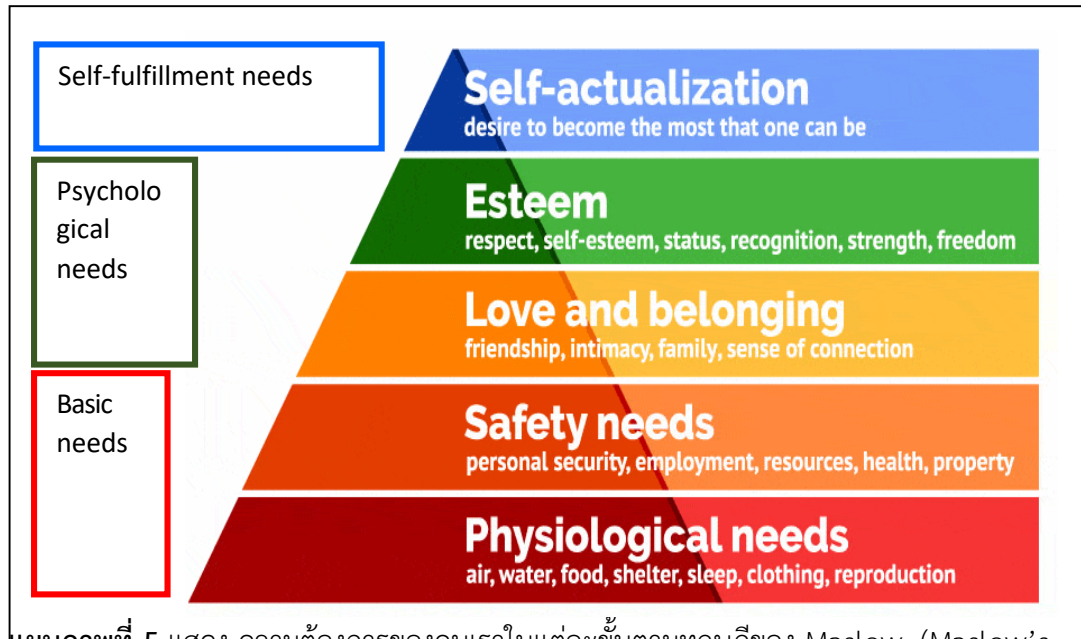
ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคและวิธีการต่างๆ หรือกลยุทธ์ต่างๆ มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจังและเป็นระยะเวลาจนจึงจะได้ผล

แรงขับเคลื่อนที่บางครั้งจะเรียกว่า ความต้องการ (Wants) ความปรารถนา (Needs) แรงกระตุ้นหรือแรงปะทุภายใน (Impulses) และแรงขับหรือแรงกระตุ้นดังกล่าวนี้จะเกี่ยวข้องกับเป้าหมายในชีวิตของคนเราโดยตรง (Directed toward Goals) เป้าหมายในชีวิตของคนเรานั้นบางครั้งอาจเรียกว่า รางวัลที่คาดว่าจะได้รับก็ได้ (Hope for Rewards) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า สิ่งจูงใจ (Incentives) ก็ได้ ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในการจูงใจลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชานั้นจะต้องทำให้ลูกน้องเกิดความพึงพอใจต่อเป้าหมาย (Goals or Incentives) ที่ผู้บริหารได้เตรียมการจากสภาพแวดล้อมไว้อย่างเหมาะสม (Providing an Environment in which Appropriate Goals) การทำให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงขับหรือแรงผลักดันที่แข็งแกร่ง (Motive Strength) ก็คือทำให้ความต้องการในเป้าหมายของเขาได้รับการตอบสนองหรือได้รับความพึงพอใจ (Goals Satisfaction)นั่นเอง

และยิ่งเป้าหมายของบุคคลสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ย่อมจะทำให้เขามีความเต็มใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้กับองค์กรได้ดียิ่งขึ้น ฉะนั้นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานนั้นก็คือ การพยายามที่จะทำอะไรให้เป้าหมายของเขาได้รับการตอบสนอง หรือเกิดความพึงพอใจในเป้าหมายของเขา (Need Satisfaction) เนื่องจากเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจ (Incentives) เหล่านี้ เป็นปัจจัยที่สามารถนำไปสู่การตอบสนองความต้องการของคนเราได้ (Need Satisfaction) ความต้องการของคนเรานั้นมีมากมายหลายอย่างในการดำรงชีวิต ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่ก็ยอมรับความต้องการต่างๆ ตามแนวความคิดหรือทฤษฎีของ Maslow ที่บอกว่าคนเรานั้นมีความต้องการอยู่ 5 ดับหรือ 5 ชั้นด้วยกันคือ

- ขั้นที่หนึ่ง ความต้องการทางด้านร่างกาย
- ขั้นที่สอง ความต้องการความปลอดภัย
- ขั้นที่สาม ความต้องการทางด้านสังคม
- ขั้นที่สี่ ความต้องการทางด้านการยอมรับนับถือ
- ขั้นที่ห้า ความต้องการทางด้านความสำเร็จในชีวิต

โปรดดูแผนภาพที่ 5 ถัดไปประกอบ



แผนภาพที่ 5 แสดง ความต้องการของคนเราในแต่ละชั้นตามทฤษฎีของ Maslow (Maslow's Hierarchy Of Needs) (Source: Saul Mcleod Updated 2017, SimplePsychology)

อย่างไรก็ดี ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่สำคัญที่นักวิชาการส่วนใหญ่ยอมรับนั้นคือ ความต้องการทางด้าน Hygiene และทางด้าน Motivation ตามแนวความคิดและทฤษฎีของ Herzberg นักวิชาการชื่อดังของโลกได้นำเสนอเอาไว้ (Cited in Hersey and Blanchard, 1996:78) คือ Herzberg เห็นว่าปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความต้องการของคนเราในองค์กรก็คือปัจจัยทางด้าน Hygiene และปัจจัยทางด้าน Motivation หากปัจจัยทั้งสองนี้ได้รับการตอบสนองหรือทำให้คนเราเกิดความพึงพอใจ (ซึ่ง Herzberg เรียกคำนี้ว่า Job Satisfaction) คนเราก็จะทำงานอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยทางด้าน Hygiene Factor นั้นได้แก่ ปัจจัยทางด้านนโยบายและการบริหาร (Policies and Administration) ด้านการดูแลกำกับงาน (Supervision) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) ด้านการเงิน ด้านสถานภาพในสังคม และด้านความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน (Money, Status, Security) รายละเอียดในตารางถัดไป (Cited in Hersey and Blanchard, 1996:78)

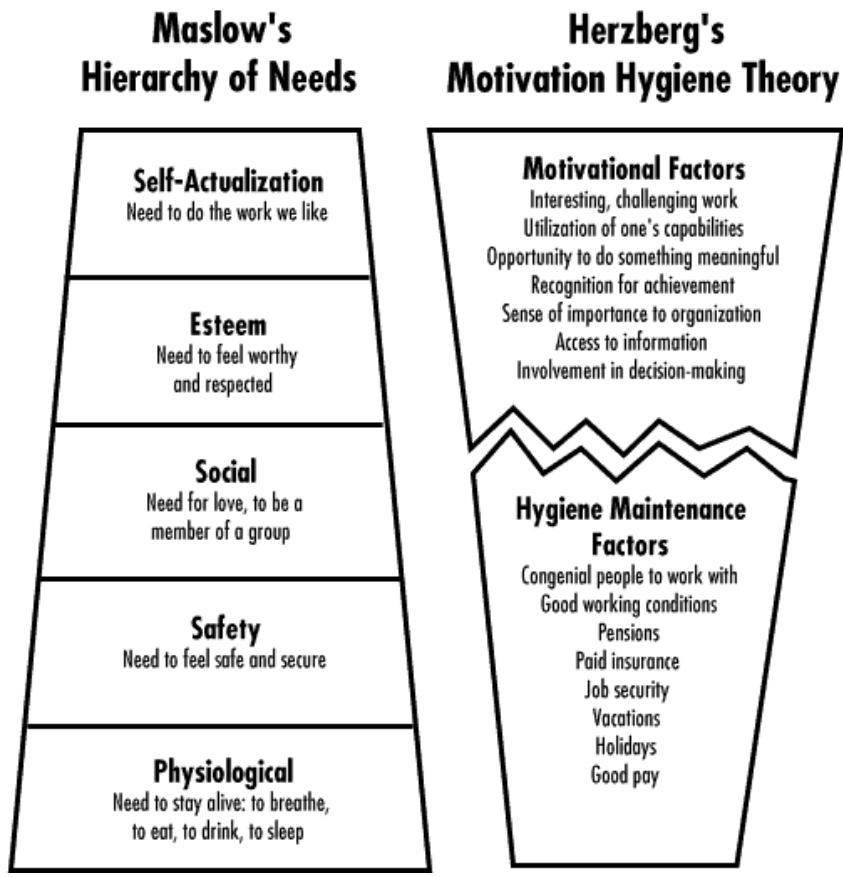
ส่วนปัจจัยทางด้าน Motivator Factor ได้แก่ ปัจจัยทางด้านความสำเร็จในงาน (Achievement) ด้านการยอมรับนับถือในความสำเร็จในงาน (Recognition for

Accomplishment) ด้านความท้าทายในงาน (Challenging Work) ด้านความรับผิดชอบในงานมากขึ้น (Increased Responsibility) และด้านการเจริญเติบโตและความก้าวหน้าในงาน (Growth and Development) โปรดดูตารางที่ 1 ประกอบ

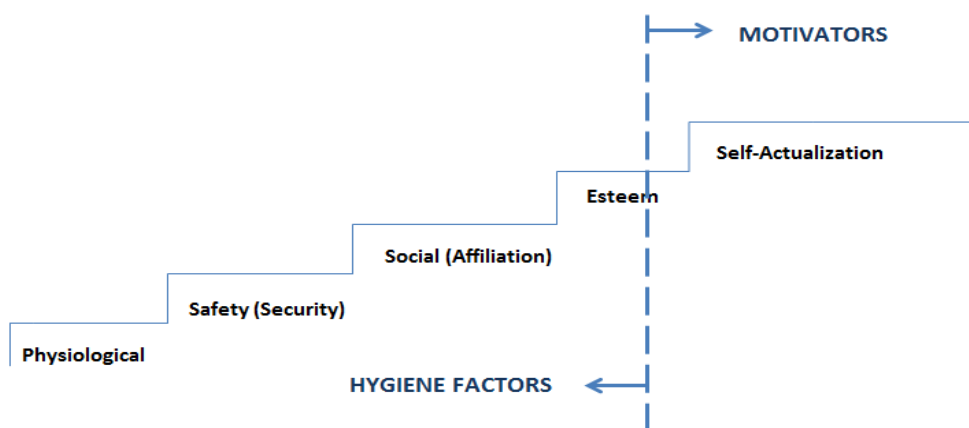
**ตารางที่ 1** แสดงปัจจัยทางด้าน Motivation and Hygiene Factor (Source: Hersey and Blanchard, 1996:78)

| Motivator      |                                | Hygiene Factor |                             |
|----------------|--------------------------------|----------------|-----------------------------|
| The Job Itself |                                | Environment    |                             |
| 1.             | Achievement                    | 2.             | Policies and Administration |
| 3.             | Recognition for Accomplishment | 4.             | Supervision                 |
| 5.             | Challenging Work               | 6.             | Working Conditions          |
| 7.             | Increased Responsibility       | 8.             | Interpersonal Relations     |
| 9.             | Growth and Development         | 10.            | Money, Status, Security     |

Herzberg เห็นว่า ปัจจัยทางด้าน Hygiene Factor นั้นเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiology) ทางด้านความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน (Security or Safety) ทางด้านสังคม หรือการเข้าร่วมกลุ่มทางสังคม (Social or Affiliation) และปัจจัยทางการยอมรับนับถือบางส่วน (Self-Esteem) ส่วนปัจจัยทางด้าน Motivator Factor เป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการทางการยอมรับนับถือบางส่วน และความต้องการทางด้านความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization) อีกส่วนหนึ่ง (รายละเอียดในแผนภาพที่ 6-7)



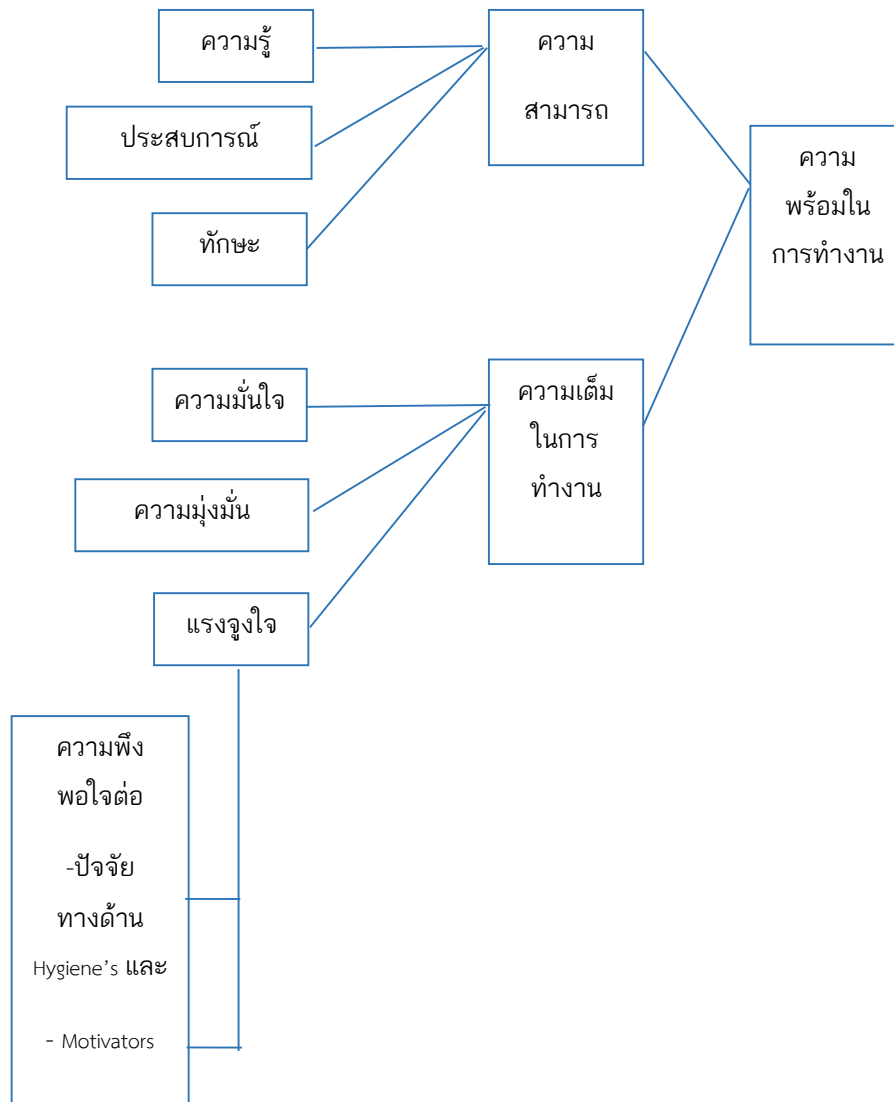
แผนภาพที่ 6 แสดงการเปรียบเทียบแรงจูงใจของคนเราตามทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg (Source: Applied from Frederick Herzberg, 1964)



แผนภาพที่ 7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีของ Herzberg (Motivation-Hygiene และ ทฤษฎีของ Maslow (Hierarchy of Needs) (Source: Hersey and Blanchard, 1996:81)

Herzberg เห็นว่า โดยธรรมชาติของคนเรานั้นย่อมจะพึงพอใจต่อปัจจัยทางด้าน Hygiene ไม่เต็มที่หรือสมบูรณ์แบบเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว (Never Completely Satisfied) แต่การที่คนเรามีความพึงพอใจปัจจัยเหล่านี้ขึ้นมาระดับหนึ่งนั้น (Satisfaction) ก็เพียงเพื่อป้องกันหรือขจัดความไม่พึงพอใจเช่นว่านั้นออกไปเท่านั้น ฉะนั้นปัจจัยนี้จึงเป็นปัจจัยที่จะต้องได้รับการบำรุงรักษาเอาไว้ (Maintenance) หรือสร้างความพึงพอใจเอาไว้ต่อไป เพื่อมิให้ประสิทธิภาพของงานตกต่ำลงไปตามความไม่พึงพอใจดังกล่าวมาแล้ว (Cited in Hersey and Blanchard, 1996:77-85) ส่วนปัจจัยทางด้าน Motivator Factor หรือปัจจัยจูงใจนั้น ปัจจัยอันนี้ถือว่าเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับการจูงใจอย่างแท้จริงที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างและสนับสนุนให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพหรือโดดเด่นมากยิ่งขึ้น ปัจจัยทางด้าน Motivator Factor นั้นเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ (Competence) และเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในชีวิตของเรา (Achievement) เพื่อให้คนเราทำงานได้อย่างโดดเด่นกว่าคนอื่น ทั้งปัจจัยทางด้านสมรรถนะและความสำเร็จในชีวิตนั้น เป็นปัจจัยที่จะต้องได้รับการพัฒนาขึ้นมาตั้งแต่ตอนเด็กๆหรืออายุน้อยๆ ให้มีความต้องการหรือมีแรงกระตุ้นในสิ่งเหล่านี้ที่เราเรียกว่า Competence Motive และ Achievement Motivated ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพและบุคลิกลักษณะ (Personality and Trait) ที่ฝังรากลึกลงไปในระดับตัวบุคคล ตั้งแต่เยาว์วัยจนถึงวัยผู้ใหญ่ McClelland เจ้าของทฤษฎีสมรรถนะอันลือลั่นได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มาก เพราะนอกจากจะเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานที่ได้กล่าวมาตั้งแต่ต้นแล้ว ยังเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของคนเราในองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอีกส่วนหนึ่งด้วย คือการสร้างแรงจูงใจตรงนี้เป็นเรื่องที่ยากมาก เพราะต้องอาศัยแรงขับหรือแรงกระตุ้นภายในที่ใฝ่สัมฤทธิ์ในชีวิต (Achievement Motivated) ของแต่ละคนในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาหรือการจูงใจ

ฉะนั้นการที่จะสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เพื่อนำไปสู่ความเต็มใจในการทำงานของคนเหล่านี้ (Willingness) และเพื่อนำไปสู่การมีความพร้อม (Readiness) ในการปฏิบัติงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจถึงปัจจัยทั้งทางด้าน Hygiene and Motivator Factors ของ Herzberg และความต้องการพื้นฐานของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs) ที่ได้กล่าวมาแล้วเป็นสำคัญ (โปรดดูแผนภาพถัดไปประกอบ)



แผนภาพที่ 8 การสร้างแรงจูงใจ เพื่อนำไปสู่ความเต็มใจในการทำงาน และการมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน (Source: Applied from Hersey and Blanchard, 1996:194-195)

ดังที่ได้กล่าวมาตั้งแต่ต้นแล้วว่าปัจจัยทางด้านความสามารถ (Ability) หรือความรู้ และปัจจัยทางด้านความเต็มใจในการทำงาน (Willingness) นับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของความพร้อมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hersey and Blanchard, 1996:195) ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้งสองในรูปของการทำให้เกิดความพร้อมได้เป็น 4 ระดับดังนี้

ความพร้อมระดับที่หนึ่ง (R1) เรียกว่าระดับที่ไม่มีความสามารถและไม่มี ความเต็มใจในการทำงาน คือผู้ปฏิบัติงานไม่มีความสามารถและขาดความมุ่งมั่นและแรงจูงใจในการ



ทำงาน หรือไม่ก็เรียกว่าไม่มีความสามารถและขาดความมั่นคงหรือหวั่นไหวในการทำงาน คือผู้ปฏิบัติไม่มีความสามารถและขาดความมั่นใจในการทำงาน

ความพร้อมระดับที่สอง (R2) เรียกว่าไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจในการทำงาน คือผู้ปฏิบัติงานขาดความสามารถ แต่มีแรงจูงใจและความพยายามที่จะทำงาน หรือไม่ก็เรียกว่า ไม่มีความสามารถแต่มีความมั่นใจในการทำงาน คือผู้ปฏิบัติงานขาดความสามารถ แต่มีความมั่นใจในการทำงานตราบเท่าที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานคอยชี้แนะชี้แนะให้

ความพร้อมระดับที่สาม (R3) เรียกว่ามีความสามารถแต่ไม่มีความเต็มใจในการทำงาน คือผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่ไม่มีความเต็มใจที่จะใช้ความสามารถนั้นๆ หรือไม่ก็เรียกว่า มีความสามารถแต่ไม่มีความมั่นคง (รู้สึกหวั่นไหว) คือผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถที่จะปฏิบัติงาน แต่รู้สึกหวั่นไหวหรือเกรงกลัวที่จะทำงานตามลำพังคนเดียว

ความพร้อมระดับที่สี่ (R4) ที่เรียกว่า มีความสามารถและมีความเต็มใจในการทำงาน คือผู้ปฏิบัติมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานและมีความมุ่งมั่นในการทำงานหรือไม่ก็เรียกว่า มีความสามารถและมีความมั่นใจในการทำงาน คือผู้ปฏิบัติมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานและมีความมั่นใจในการทำงานดังกล่าว (โปรดดูแผนภาพถัดไปประกอบ)

| High<br>ระดับสูง                 | Moderate<br>ระดับกลาง             |                                    | Low<br>ระดับต่ำ                        |
|----------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|
| R4                               | R3                                | R2                                 | R1                                     |
| Able and Willing or<br>Confident | Able but Unwilling or<br>Insecure | Unable but Willing or<br>confident | Unable and<br>Unwilling or<br>Insecure |

แผนภาพที่ 9 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านความรู้หรือความสามารถกับปัจจัยทางด้านความเต็มใจในการทำงานที่ก่อให้เกิดความพร้อมในแต่ละระดับ (Source: Hersey and Blanchard, 1996:195)

นอกจากนั้น Ron Campbell ได้อธิบายลักษณะเด่นของพฤติกรรมที่แสดงออกของความพร้อมดังกล่าวในแต่ละระดับอย่างน่าสนใจดังนี้

**ระดับที่หนึ่ง (R1)** ระดับที่ไม่มีความสามารถและไม่มี ความเต็มใจในการทำงาน คนเราจะแสดงออกมา ดังนี้

มีนิสัยชอบปกป้องตัวเอง/ ชอบเถียงชอบโต้แย้ง/ ชอบคร่ำครวญหรือบ่น

- ทำงานช้า
- ทำตามเฉพาะที่สั่ง
- มีความขุ่นข้องหมองใจสูง

ส่วนคนที่ไม่มีความสามารถและมีความรู้สึกไม่มั่นคงหรือหวั่นไหวในงาน ในระดับที่หนึ่งเดียวกันจะแสดงออกมาดังนี้

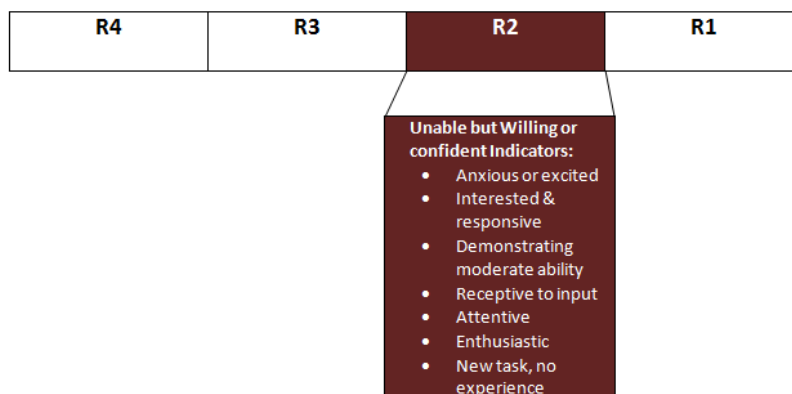
- ใช้ภาษาที่แสดงถึงความไม่มั่นใจ เช่น ขมวดคิ้ว ลู่ไหลต่ำ นั่งเอนหลัง หรือตัวยาว
- แสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกได้ว่ามีความสับสนและความไม่แน่ใจ
- กังวลผลลัพธ์ของงานเกินกว่าเหตุ
- กลัวความล้มเหลว (โปรดดูแผนภาพถัดไป)

| R4 | R3 | R2 | R1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    |    | <p><b>Unable &amp; Unwilling or Insecure Indicators:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Not performing task to acceptable level</li> <li>• Being intimidated by task</li> <li>• Being unclear about directions</li> <li>• Procrastinating</li> <li>• Not finishing tasks</li> <li>• Asking questions about task</li> <li>• Avoiding task or "passing the buck"</li> <li>• Being defensive or uncomfortable</li> </ul> |

**แผนภาพที่ 10** แสดงพฤติกรรมที่แสดงออกมาจากความพร้อม ในระดับที่ไม่มีความสามารถและไม่มี ความเต็มใจในการทำงาน (Source: Hersey and Blanchard, 1996: 196)

**ระดับที่สอง (R2)** ระดับที่ไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจในการทำงานหรือมีความมั่นใจในงานคนเราจะแสดงออก ดังนี้

- พูดเสียงดัง และมีน้ำเสียงหนักแน่น
  - ต้องการคำอธิบาย
  - พยักหน้า และพูดตอบรับคำสั่งว่า ใช่ค่ะ/ครับ ทราบค่ะ/ครับ และมีความกระตือรือร้น
  - รับฟังอย่างตั้งใจ
  - ตอบคำถามได้อย่างฉิวเฉือน
  - ไม่ปฏิเสธงาน
  - ทำงานรวดเร็ว
  - ใส่ใจกับผลลัพธ์ของงานมากกว่าขั้นตอนการดำเนินงาน
- (โปรดดูแผนภาพถัดไป)

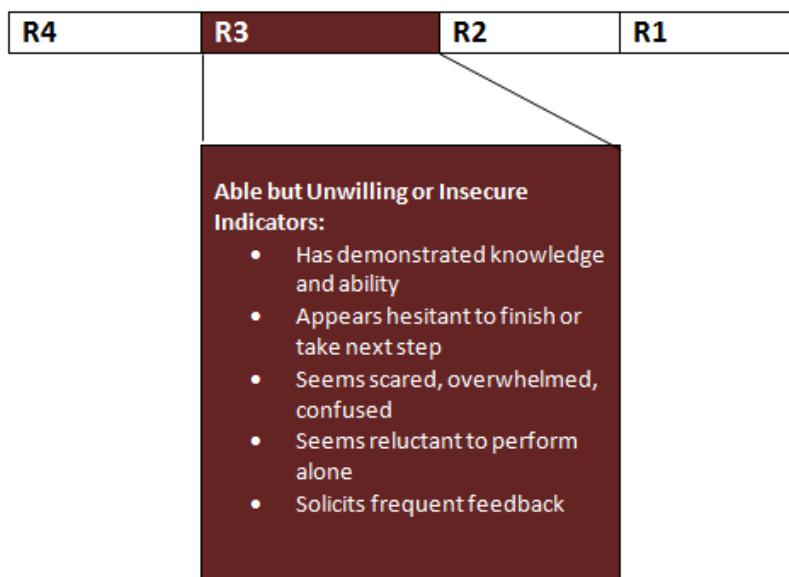


แผนภาพที่ 11 แสดงพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของความพร้อม ในระดับที่ไม่มีความสามารถ แต่มีความเต็มใจในการทำงานหรือมีความมั่นใจในงาน (Source: Hersey and Blanchard, 1996:197)

ระดับที่สาม (R3) ระดับที่มีความสามารถแต่ไม่มีความเต็มใจในการทำงาน  
 คนเราจะแสดงออกมา ดังนี้

- ความลังเล หรือต่อต้าน

- รู้สึกว่ามีงานเยอะ หรือได้รับงานเกินหน้าที่
  - มองหาแรงจูงใจ
  - จะให้ความสนใจต่องาน เมื่อมีบทลงโทษถ้างานไม่สำเร็จ ส่วนคนที่มีความสามารถแต่มีความหวั่นไหวในงาน ในระดับที่สามเช่นเดียวกันจะแสดงออก ดังนี้
  - สงสัยในความสามารถของตนเอง
  - ให้ความสำคัญไปที่ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น
  - ขาดความภาคภูมิใจในตนเอง
  - ต้องการการกำจุนจากผู้นำตลอดเวลา
- (โปรดดูรายละเอียดในแผนภาพถัดไป)



**แผนภาพที่ 12** แสดงพฤติกรรมการแสดงออกของความพร้อม ในระดับที่มีความสามารถแต่ไม่มีความเต็มใจในการทำงาน (Source: Hersey and Blanchard, 1996:198)

ระดับที่สี่ (R4) ระดับมีความสามารถและมีความเต็มใจในการทำงาน หรือมีความมั่นใจในการทำงาน คนเราจะแสดงมาออก ดังนี้

- คอยรายงานความก้าวหน้าของงานให้ผู้นำทราบเสมอ

- จัดสรรและใช้เครื่องมือที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นที่ผลลัพธ์
- ใฝ่หาความรู้ และแบ่งปันข้อมูลเพื่อสร้างความคล่องในการทำงาน
- พร้อมที่จะช่วยเหลือคนอื่นเสมอ
- แบ่งปันแนวคิดริเริ่ม หรือสร้างสรรค์
- พร้อมเป็นผู้นำและมีความรับผิดชอบต่องาน
- ปฏิบัติงานสำเร็จตามกำหนด หรือก่อนกำหนด (โปรดดูรายละเอียดแผนภาพถัดไป)

| R4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | R3 | R2 | R1 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|
| <p><b>Able but Unwilling or Insecure Indicators:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keeps boss informed of task progress</li> <li>• Can operate autonomously</li> <li>• Is results oriented</li> <li>• Shares both good and bad news</li> <li>• Makes effective decisions regarding task</li> <li>• Performs to high standards</li> <li>• Is aware of expertise</li> </ul> |    |    |    |

แผนภาพที่ 13 แสดงพฤติกรรมการแสดงออกของความพร้อม ในระดับมีความสามารถและมีความเต็มใจในการทำงานหรือมีความมั่นใจในการทำงาน (Source: Hersey and Blanchard, 1996:199)

การที่ Campbell ได้ชี้ให้เห็นว่าความพร้อมที่แสดงออกมาของผู้ปฏิบัติในแต่ละระดับนั้น เนื่องจากได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยทางด้านความรู้หรือความสามารถกับความเต็มใจในการทำงานเป็นสำคัญฉะนั้นคนที่ไม่มีความพร้อม ผู้นำหรือหัวหน้างานจะต้องหาทางปรับปรุง

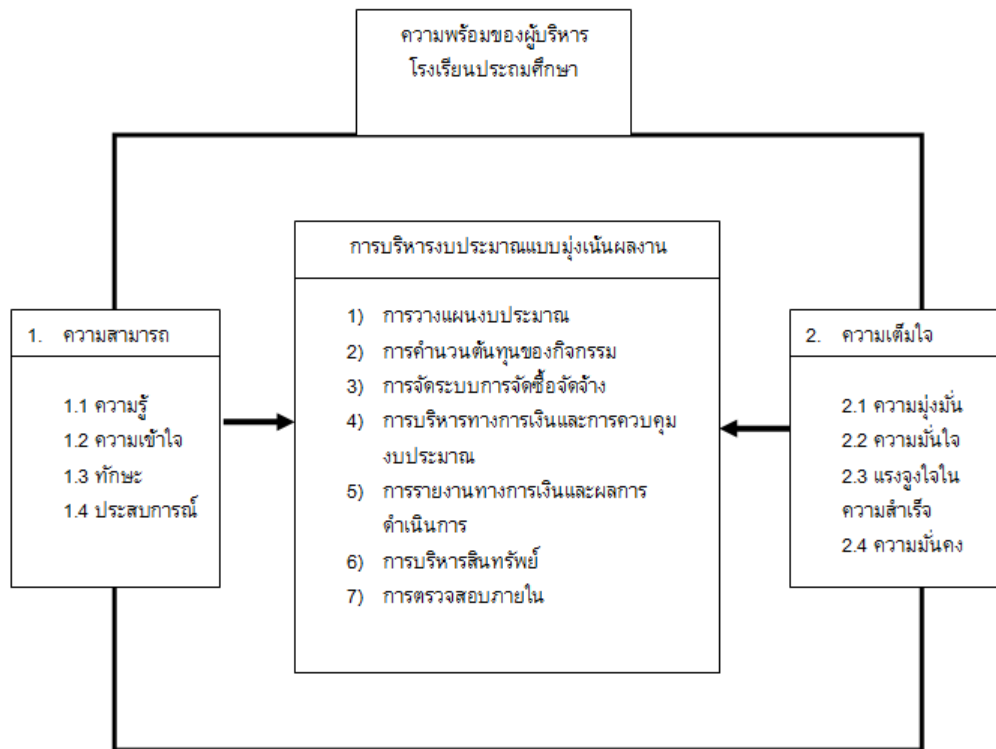
แก้ไขให้ผู้ปฏิบัติเหล่านั้นมีความพร้อมมากขึ้นเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเข้าไปอำนวยการ (Leader-directed) หรือกำหนดทิศทางให้ผู้ปฏิบัติตามมีความพร้อมมากขึ้นจนกระทั่งผู้ปฏิบัติมีความสามารถอำนวยการงานหรือปฏิบัติงานด้วยตนเองได้ (Self-directed) ให้มีประสิทธิภาพได้ตามภาระงานนั้นๆ (Specific Task) ที่กำหนดเอาไว้

## 2.3 การศึกษาหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความสำคัญของความพร้อมในการศึกษาวิจัยในประเทศไทยผู้วิเคราะห์ได้สรุปมาพอสังเขปว่าความพร้อมเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัยในประเทศไทยทั้งในเชิงบริหาร การศึกษา การเมืองการปกครองและในด้านอื่นๆ เกือบทุกสาขา (Cited in Hersey and Blanchard, 1996:194) การศึกษาเกี่ยวกับความพร้อมในประเทศไทยมักจะอ้างถึงทฤษฎีของ Hersey and Blanchard ที่กล่าวมาแล้วตั้งแต่ต้น โดยได้มีการนำทฤษฎีนี้มาเป็นแกนหลักในการศึกษาวิจัยและได้มีการปรับหรือประยุกต์ทฤษฎีเข้ากับบริบทของเนื้อหาที่มีการศึกษาซึ่งแตกต่างกันออกไปในแต่ละครั้งอย่างเช่น

การศึกษาของนพดล โกสุมในเรื่อง “ความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนสหวิทยาเขตนครพรัตน์ สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี” ในปี 2545 การศึกษาของจันทร์เพ็ญ สวัสดิวงศ์ในเรื่อง “ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน” ในปี 2546 การศึกษาของอมรรัตน์ สุวรรณวงศ์ ในเรื่อง “ความพร้อมของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” ในปี 2550 การศึกษาของพิศมัย เจริญลักษณ์ในเรื่อง “ความพร้อมของหัวหน้าศูนย์กับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครปฐม” ในปี 2556 การศึกษาเหล่านี้ล้วนใช้แนวความคิดและทฤษฎีของ Hersey and Blanchard มาเป็นหลักในการศึกษาวิจัยทั้งสิ้น โดยการนำองค์ประกอบที่สำคัญของความพร้อมซึ่งได้แก่ความสามารถ (Ability) หรือความรู้และความเต็มใจในการทำงาน (Willingness) มาเป็นตัวแปรหลักในการวิจัยครั้งนี้ คือในการวัดความพร้อมนั้นได้วัดจากตัวแปรหลักทั้งสองและได้วัดตัวแปรย่อยซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่สำคัญของตัวแปรหลักทั้งสองตัว ซึ่งก็คือตัวแปรทางด้านความสามารถ (Ability) ประกอบด้วยตัวแปรย่อยซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ผ่านมา ส่วนความเต็มใจในการทำงาน (Willingness) ประกอบด้วยตัวแปรย่อยซึ่งได้แก่ ความมุ่งมั่นในการทำงาน ความมั่นใจในการทำงานและแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จ

ในการศึกษาวิจัยดังกล่าวนี้ผู้วิจัยได้วัดตัวแปรย่อยแต่ละตัวอย่างชัดเจนจากตัวแปรหลักซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญของความพร้อมในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง โดยเฉพาะ (Specific Task) ดังกล่าวมาแล้ว อย่างเช่นการศึกษาของจันทร์เพ็ญ สวัสดิวงศ์ และอมรรัตน์ สุวรรณวงศ์ และพิสมัย เจริญลักษณ์ ได้แสดงการวัดตัวแปรย่อยแต่ละตัวในรูปของแผนภาพดังนี้



แผนภาพที่ 14 แสดงถึงตัวแปรย่อยแต่ละตัวของตัวแปรหลัก (ความพร้อม) ของจันทร์เพ็ญ สวัสดิวงศ์

ตารางที่ 2 แสดงถึงตัวแปรย่อยแต่ละตัวของตัวแปรหลัก (ความพร้อม) ของจันทร์เพ็ญ สวัสดิวงศ์

|                                                                                                        |                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ความพร้อมของหัวหน้า</p> <p>ศูนย์ (<math>X_{tot}</math>)</p> <p>1) ความสามารถ (<math>X_1</math>)</p> | <p>_____การปฏิบัติงานตามมาตรฐาน</p> <p>การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (<math>Y_{tot}</math>)</p> <p>1) ด้านการบริหารจัดการ (<math>Y_1</math>)</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

---

---

จะเห็นได้ว่า ผู้วิจัยทั้งสามท่านได้ใช้ตัวแปรย่อยของความพร้อมตามทฤษฎีของ Hersey and Blanchard ดังกล่าวมาแล้วมาเป็นหลักในการวัด และได้เพิ่มตัวแปรบางตัวเข้าไป อย่างเช่น ความมั่นคงไม่หวั่นไหว (Secure) และความเข้าใจ (Understanding) เพื่อให้ สอดคล้องกับบริบทของงานในแต่ละงานในการศึกษาแต่ละครั้ง อย่างไรก็ตามตัวแปรทางด้านความ มั่นคงหรือความไม่หวั่นไหวในงาน (Secure) เป็นตัวแปรอีกตัวแปรหนึ่งที่ Hersey and Blanchard ได้ให้ความสำคัญเช่นเดียวกับตัวแปรทางด้านความมั่นใจในงานและมุ่งมั่นในการ ทำงาน จริงๆ แล้วตัวแปรนี้มีความคล้ายคลึงกับตัวแปรทางด้านความมั่นใจในงาน คือถ้าคนเรา ไม่มีความรู้ความสามารถ ไม่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ มาก่อนแล้ว คนเราก็เกิดความไม่มั่นใจ ในการทำงานและความหวั่นไหวในงานนั้นๆ (Hersey and Blanchard, 1996:194-195) นอกจากนี้นักวิชาการเหล่านี้จะนำตัวแปรดังกล่าวมาแยกวัดอย่างชัดเจนในการศึกษาของเขาแล้ว นักวิชาการเหล่านี้ยังนำแนวความคิดและทฤษฎีในเรื่องมาตรวัดตัวแปรเหล่านี้ (ในเชิงปริมาณ) มาประยุกต์ใช้กับการศึกษาวิจัยในประเทศไทยด้วย มาตรวัดดังกล่าวเป็นมาตรวัดแบบ Maturity Scale ซึ่งมีสองแบบ แบบแรกเป็นแบบที่ใช้สอบถามผู้นำหรือผู้จัดการ (Manager Rating



Scale) แบบที่สองเป็นแบบที่ใช้สำหรับสอบถามผู้ปฏิบัติงานเองหรือสอบถามตนเอง (Self-Rating Scale) ซึ่งเป็นการสอบถามองค์ประกอบต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วนั่นเอง (พิสมัย เจริญลักษณ์, 2556:21)

ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ผู้วิเคราะห์จะศึกษาหรือจะวัดเฉพาะองค์ประกอบย่อยของความพร้อมทางด้านความสามารถ (Ability) และความเต็มใจในการปฏิบัติงาน (Willingness) บางองค์ประกอบเท่านั้นซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยของความสามารถ และจะวัดปัจจัยทางด้านแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยของความเต็มใจในการทำงานอีกส่วนหนึ่ง เฉพาะองค์ประกอบย่อยทางด้านแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จนั้น ผู้วิเคราะห์จะมุ่งศึกษาไปที่ความพึงพอใจในงานตามทฤษฎีของ Herzberg ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยแรงจูงใจที่นักวิชาการทางด้านการบริหารยอมรับกันทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) และปัจจัยทางด้านความมั่นคงในงาน (Job Security) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ต้องคำนึงหรือบำรุงรักษาเอาไว้ (Hygiene Factor) คือเมื่อคนเรามีความพึงพอใจในงานแล้วก็ย่อมจะมีแรงจูงใจที่ดีขึ้น เมื่อมีแรงจูงใจดีขึ้นหรือสูงขึ้นก็ย่อมจะนำไปสู่ความเต็มใจในการทำงาน (Willingness) รวมทั้งนำไปสู่ความมุ่งมั่นในการทำงาน (Commitment)

อนึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงาน (การจูงใจหรือความพึงพอใจ) ก็คือ การพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไขสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น

ส่วนความความมั่นคงในการทำงาน (การจูงใจหรือความพึงพอใจ) ก็คือ การพยายามปรับปรุงแก้ไขหรือการขจัดปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เป็นปัญหาต่อการสร้างความมั่นคงในงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจให้ดียิ่งขึ้น

## ระเบียบวิธีการวิเคราะห์

### 3.1 ประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์

ประชากรเป้าหมายในการวิเคราะห์ความพึงพอใจในครั้งนี้ จะเป็นประชากรสองกลุ่มใหญ่ซึ่งได้แก่

3.1.1 กลุ่มผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ กลุ่มอธิการบดี รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล และผู้อำนวยการกอง รองผู้อำนวยการกอง หัวหน้างาน ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล หัวหน้าหน่วยเลขานุการผู้บริหาร และผู้ที่เคยปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมาก่อนในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

3.1.2 กลุ่มเลขานุการผู้บริหาร ผู้ช่วยเลขานุการ หน่วยเลขานุการผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

### 3.2 การสุ่มตัวอย่าง

ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ จะไม่มีการสุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์ แต่จะมุ่งศึกษาจากประชากรเป้าหมายทั้งสองกลุ่มดังกล่าวมาแล้วในข้อ 3.1

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์

ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ จะใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์สองลักษณะด้วยกันคือ ลักษณะแรกคือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview Instrument) เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ประชากรเป้าหมายทั้งสองกลุ่มดังกล่าว และลักษณะที่สองคือ แบบสอบถาม (Questionnaire Instrument) จะใช้สอบถามประชากรเป้าหมายทั้งสองกลุ่มดังกล่าวมาแล้ว

### 3.4 เนื้อหาเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์

3.4.1 เครื่องมือที่มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์จะมีเนื้อหาที่สำคัญๆ ประกอบด้วย

ส่วนแรก เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับภูมิหลังทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่สอง เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับ แนวทางในการเตรียมความพร้อมในเรื่องความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะความเชี่ยวชาญ (Skill) ประสบการณ์ (Experience) ของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารดังกล่าวนี้ในลักษณะอย่างไร

ส่วนที่สาม เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับแนวทางในการการเตรียมความพร้อมทางด้านความเต็มใจในการทำงาน (Willingness) ของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร เนื้อหาส่วนนี้จะใช้เนื้อหาหรือข้อมูลจากความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารมาเป็นพื้นฐานในการถามเรื่องดังกล่าว

ส่วนที่สี่ เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะอื่นๆของผู้ตอบคำถาม

### 3.4.2 เครื่องมือที่มีลักษณะเป็นแบบสอบถาม

3.4.2.1 กรณีของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร จะมีเนื้อหาที่สำคัญๆ ประกอบด้วย

ส่วนแรก เป็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับภูมิหลังทั่วไปของประชากรเป้าหมายหรือเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร

ส่วนที่สอง เป็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมทางด้านความรู้ ความสามารถ รวมทั้งทักษะและความชำนาญ และประสบการณ์ให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารว่ามีการเตรียมความพร้อมไว้บ้างหรือไม่ และในระดับใด

ส่วนที่สาม เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับแนวทางในการเตรียมความพร้อมโดยการเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารดังกล่าว

ส่วนที่สี่ เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับแนวทางในการเตรียมความพร้อมโดยการเสริมสร้างทักษะ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร ดังกล่าว

ส่วนที่ห้า เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับ ข้อเสนอแนะอื่นๆ ของประชากรเป้าหมายหรือผู้ตอบแบบสอบถาม

นอกเหนือจากนี้ กรณีของความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร ผู้ศึกษาได้แยกหมวดนี้ออกมาสอบถามเจ้าหน้าที่ฝ่ายเลขานุการฯ ต่างหาก ไม่รวมกับแบบสอบถามชุดนี้

3.4.2.2 กรณีของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับต้นจะมีเนื้อหาที่สำคัญๆ ประกอบด้วย

ส่วนแรก เป็นเนื้อหาที่เกี่ยวกับภูมิหลังทั่วไปของประชากรเป้าหมายหรือเจ้าหน้าที่  
หน่วยเลขานุการผู้บริหาร

ส่วนที่สอง เป็นเนื้อที่เกี่ยวกับ แนวทางในการเตรียมความพร้อม โดยการ  
เสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร

ส่วนที่สาม เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับในการเตรียมความพร้อม โดยการเสริมสร้างทักษะ  
ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร

ส่วนที่สี่ เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับ แนวทางในการเตรียมความพร้อม โดยการเสริมสร้าง  
ความเต็มใจในการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร

ส่วนที่ห้า เป็นเนื้อหาที่เกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่นๆ ของประชากรเป้าหมายหรือ  
ผู้ตอบแบบสอบถาม

### 3.5 การสร้างเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.1 เครื่องมือที่เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกดังกล่าว โดยเฉพาะเนื้อหาที่  
เกี่ยวกับแนวทางในการเตรียมความพร้อม จะสร้างจากแนวความคิดและทฤษฎีและรายงานการ  
วิจัยของนักคิด นักวิชาการที่สำคัญต่างๆ อย่างเช่นการศึกษาของนักวิจัยต่างๆ ดังนี้

| การศึกษาของ/ ปี พ.ศ.                 | ในเรื่อง                                                                                      | โรงพิมพ์/ ตีพิมพ์                                                           |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Hersey, Blanchard and Johnson (1996) | Management of Organizational Behavior                                                         | New Jersey: Prentice-Hall inc.                                              |
| Jui-Chen Chen (2005)                 | Leadership Effectiveness, Leadership Style and Employee Readiness                             | Leadership and Organization Development Journal Vol.26 No 4.                |
| Shirazi, Mortazavi and Azad (2011)   | Factors Affecting Employees' Readiness for Knowledge Management                               | European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences Issue 33 |
| Byrd and MacDonald (2005)            | Defining College Readiness from The Inside Out: First-Generation College Student Perspectives | Community College Review Vol.33 No.1                                        |
| Lalic and Marjanovic (2011)          | Organizational Readiness/ Preparedness                                                        | IGI Global, DOI: 10.4018/978-1-61692-880-3.ch007                            |
| Plested et al. (1999)                | Readiness for Drug Use Prevention in Rural Minority Communities                               | Substance Use & Misuse, 34(4&5), 521-544                                    |

3.5.2 เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม โดยเฉพาะเนื้อหาที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงานหรือการทำงาน จะพัฒนาขึ้นมาจากแนวความคิดและทฤษฎีและรายงานการวิจัยต่างๆ ของนักคิด นักวิชาการ นักวิจัยที่สำคัญต่างๆ อย่างเช่น

| การศึกษาของ/ ปี พ.ศ.                      | ในเรื่อง                                                                                                                                                            | โรงพิมพ์/ ตีพิมพ์                                                                                      |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ombima (2014)                             | Factors Affecting Employee Job Satisfaction in Institutions of Higher Education in Kenya: A Case Study of United States International University (USIU)             | Thesis, Masters Degree in Organizational Development, United States International University.          |
| Moloantoa (2015)                          | Factors Affecting Job Satisfaction of Academic Employees: A Case Study of The National University of Lesotho.                                                       | Thesis, Masters Degree in Technology in Public Management, Durban University of Technology.            |
| Neog and Barua (2014)                     | Factors Influencing Employee's Job Satisfaction: An Empirical Study among Employees of Automobile Service Workshops in Assam.                                       | The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM), Vol. 2, No 7, (September). |
| Sypniewska (2014)                         | Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction                                                                                                                  | Contemporary Economics, Vol. 8, Issue 1, (57-72).                                                      |
| Lumley, Coetzee, Tladinyane, and Ferreira | Exploring The Job Satisfaction and Organizational Commitment of Employees in The Information Technology Environment.                                                | Southern African Business Review, Vol. 15, No 1.                                                       |
| Scott, Bishop, and Chen                   | An Examination of The Relationship of Employee Involvement with Job Satisfaction, Employee Cooperation, and Intention to Quit in U.S. Invested Enterprise in China. | The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 11, No. 1, (3-19).                          |

### 3.5.3 มาตรฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเฉพาะมาตรฐานของเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม

มาตรฐานเครื่องมือดังกล่าว (Scale Measurement) ในครั้งนี้จะใช้มาตรฐานที่ประยุกต์มาจาก มาตรฐานของ Renish Likert หรือที่เรียกกันว่า “Likert Scale” ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่นิยมนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยอยู่เสมออย่างเช่นการศึกษาของ Neog and Barua (2014) การศึกษาของ Scott, Bishop, and Chen (2007) การศึกษาของ Moloantoa (2015) เหล่านี้ที่ได้กล่าวมาแล้ว ที่มีการวัดอยู่ 5 ระดับคือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยให้คะแนนในแต่ละระดับดังนี้

|                      |     |
|----------------------|-----|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง    | = 5 |
| เห็นด้วย             | = 4 |
| ไม่แน่ใจ             | = 3 |
| ไม่เห็นด้วย          | = 2 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | = 1 |

ในการศึกษาวิเคราะห์ครั้งนี้ผู้ศึกษาจะประยุกต์มาตรฐานดังกล่าวเป็นมากที่สุด (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) มาก (เห็นด้วย) ปานกลาง (ไม่แน่ใจ) น้อย (ไม่เห็นด้วย) น้อยที่สุด (น้อยที่สุด) และยังคงให้คะแนนแต่ละระดับเหมือนเดิม และนอกจากนั้นอาจประยุกต์เป็นอย่างอื่นอย่างเช่น เป็นประจำหรือเสมอๆ (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) บ่อยๆ (เห็นด้วย) เป็นบางครั้ง (ไม่แน่ใจ) น้อยครั้ง (ไม่เห็นด้วย) น้อยที่สุดหรือแทบจะไม่เลย (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) เพื่อให้สอดคล้องกับเนื้อหาที่ต้องการจะวัด

3.5.4 การตีความข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ การวิเคราะห์ครั้งนี้ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้จากแบบสอบถามจะต้องมีการตีความว่า กลุ่มประชากรเป้าหมายมีความเห็นในเรื่องนี้โดยเฉพาะในเรื่องความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความเต็มใจในการทำงานและนำไปสู่การมีความพร้อมในการปฏิบัติงานว่าอยู่ในระดับใด และเมื่อทราบความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับใดแล้ว เราสามารถที่เตรียมการหรือพัฒนาหรือเสริมสร้างการมีความเต็มใจในการทำงานให้มากขึ้น ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมอีกด้านหนึ่ง นอกเหนือจากการเตรียมความพร้อมทางด้านความรู้-ความสามารถที่กล่าวมาแล้ว ในการตีความครั้งนี้จะใช้หลักการหรือแนวความคิดของ Best (1977) เป็นแนวทางในการตีความที่ วิเชียร เกตุสิงห์ อ้างไว้ในหนังสือชื่อ “คู่มือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ” ปี 2543 หน้า 69 โดยมีแนวทางในการตีความดังนี้

|                  |             |                                             |
|------------------|-------------|---------------------------------------------|
| ค่าเฉลี่ยระหว่าง | 4.50 - 5.00 | หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือมากที่สุด     |
| ค่าเฉลี่ยระหว่าง | 3.50 - 4.49 | หมายถึง เห็นด้วย หรือมาก                    |
| ค่าเฉลี่ยระหว่าง | 2.50 - 3.49 | หมายถึง ไม่แน่ใจ หรือปานกลาง                |
| ค่าเฉลี่ยระหว่าง | 1.50 - 2.49 | หมายถึง ไม่เห็นด้วย หรือน้อย                |
| ค่าเฉลี่ยระหว่าง | 1.00 - 1.49 | หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือน้อยที่สุด |

### 3.6 ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์

#### 3.6.1 ตัวแปรที่สำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้คือ

ความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร ความพร้อมในที่นี้หมายถึงระดับของการเตรียมการหรือการดำเนินการในเรื่องของความสามารถ ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ รวมทั้งการเตรียมการในเรื่องของความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ดังกล่าว ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความเต็มใจในการทำงานดังกล่าวมาแล้ว

#### 3.6.2 การวัดตัวแปรและระดับการวัด

การวัดตัวแปรในครั้งนี้ โดยเฉพาะตัวแปรทางด้านการเตรียมความพร้อมในแต่ละด้านและตัวแปรทางด้านความพึงพอใจในการทำงาน จะวัดในลักษณะในเชิงอันดับ (Ordinal Scale) หรือในลักษณะเป็นช่วง (Interval Scale) โดยอาศัยมาตรวัดของ Likert ที่ได้กล่าวมาแล้วมาสร้างระดับการวัด และมาสร้างแนวทางในการวัด โดยมีการกำหนดระดับการวัดไว้ 5 ระดับดังกล่าวมาแล้วในข้อที่ 3.5.3 และในแต่ละระดับจะมีค่าคะแนนกำกับเอาไว้ (การวัด) ตั้งแต่ค่าสูงสุดคือ 5 และต่ำสุดคือ 1 คะแนน

### 3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรเป้าหมายทุกกลุ่ม ทั้งกลุ่มเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร ผู้ช่วยเลขานุการผู้บริหาร สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล กลุ่มผู้บริหารซึ่งได้แก่ กลุ่มอธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล และผู้อำนวยการกอง รองผู้อำนวยการกอง หัวหน้างาน ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดลด้วยตนเอง



### 3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

แผนการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ (Analytic Plan) ผู้วิเคราะห์จะวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์แต่ละข้อดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อแรก ส่วนนี้จะวิเคราะห์ให้เห็นถึงข้อมูลเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมทางด้านความรู้-ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารของหน่วยงาน โดยจะวิเคราะห์ในรูปของจำนวน (N) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในการแจกแจงและตีความ นอกจากนั้นแล้วจะใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาช่วยสนับสนุน ยืนยันผลการวิจัยที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณอีกครั้งหนึ่ง

วัตถุประสงค์ข้อที่สอง ส่วนนี้จะวิเคราะห์ให้เห็นถึง แนวทางในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถ และแนวทางในการเสริมสร้างทักษะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ และแนวทางในการเสริมสร้างความเต็มใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร โดยจะวิเคราะห์ในรูปของจำนวน (N) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการทดสอบค่า t-test เพื่อดูความแตกต่างของความคิดเห็นระหว่างกลุ่มเจ้าหน้าที่หน่วยและเลขานุการและกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับต้น

วัตถุประสงค์ข้อที่สาม ส่วนนี้จะวิเคราะห์ให้เห็นถึง ปัจจัยทางด้านภูมิหลังทางสังคม ที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของประชากรเป้าหมาย ที่มีต่อแนวทางในการเสริมสร้างความพร้อมทางด้านความรู้-ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และความเต็มใจในการทำงาน โดยจะวิเคราะห์ในรูปของ t-test และ One-way Analysis of Variance (One-way ANOVA)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์

ในบทนี้ผู้วิเคราะห์จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ และวิเคราะห์ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในบทที่ 1 ในแต่ละข้อที่ได้กล่าวมาแล้วดังนี้

**4.1 ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1** เป็นผลการวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับการตระเตรียมการ หรือการดำเนินการในเรื่องความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการของผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดลในแต่ละด้าน ทั้งด้านการเสริมสร้างความรู้ในการปฏิบัติงาน ด้านการเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานดังกล่าว ดังรายละเอียดที่สามารถพิจารณาได้ในตารางที่ 1 ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการตระเตรียมการ หรือดำเนินการเสริมสร้างความรู้ (ความพร้อม) ในแต่ละด้าน

| การเสริมสร้างความรู้ในแต่ละด้าน                                                                                             | $\bar{X}$ | S.D.  | การแปลความหมาย |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|----------------|
| 1. การกำหนดนโยบาย แผนหรือแผนกลยุทธ์ โครงการกิจกรรมในการเสริมสร้างความรู้-ความสามารถ ของหน่วยงาน                             |           |       |                |
| 1.1 ความรู้ทางด้านเลขานุการโดยเฉพาะ                                                                                         | 3.33      | .492  | ปานกลาง        |
| 1.2 ความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษพื้นฐาน                                                                                         | 3.83      | .835  | มาก            |
| 1.3 ความรู้ทางการสื่อสารภายในองค์กร                                                                                         | 2.83      | .577  | ปานกลาง        |
| 1.4 ความรู้ทางด้านจิตวิทยาในองค์กร (การจูงใจ การโน้มน้าว การเอาใจใส่ผู้อื่น)                                                | 2.75      | .452  | ปานกลาง        |
| 1.5 ความรู้ทางด้านจริยธรรมในวิชาชีพ (ไม่ใส่ร้ายป้ายสี ไม่กลั่นแกล้ง ไม่ลำเอียง ไม่เห็นแก่ตัว การรักษาความลับ การให้บริการฯ) | 3.00      | .603  | ปานกลาง        |
| 1.6 ความรู้ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร                                                                                     | 3.00      | 1.128 | ปานกลาง        |

| การเสริมสร้างความรู้ในแต่ละด้าน                                                                                                                                                                                                                                                                               | $\bar{X}$   | S.D.        | การแปล<br>ความหมาย |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------------|
| 1.7 ความรู้ทางด้านการวางแผนงาน การบริหาร-จัดการ<br>การประเมินผลงานในงานของท่าน                                                                                                                                                                                                                                | 3.08        | .793        | ปานกลาง            |
| 1.8 ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3.92        | .515        | มาก                |
| <b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>3.22</b> | <b>.423</b> | <b>ปานกลาง</b>     |
| 2. การดำเนินการหรือดำเนินการบางส่วนในเรื่อง การ<br>เสริมสร้างความรู้โดยการจัด การเรียน-การสอน การสัมมนา<br>การฝึกอบรม การประชุมกลุ่มหรือการให้ความรู้ในรูปแบบ<br>อื่นๆ รวมทั้งการเสริมสร้างทักษะและความชำนาญ การ<br>สนับสนุนเครื่องมือ เทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่จำเป็น และการ<br>สนับสนุนด้านงบประมาณของหน่วยงาน | 3.33        | .651        | ปานกลาง            |
| 2.1 ความรู้ทางด้านเลขานุการโดยเฉพาะ                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3.67        | .778        | มาก                |
| 2.2 ความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษพื้นฐาน                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3.00        | .739        | ปานกลาง            |
| 2.3 ความรู้ทางการสื่อสารภายในองค์กร                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3.00        | .739        | ปานกลาง            |
| 2.4 ความรู้ทางด้านจิตวิทยาในองค์กร (การจูงใจ การโน้มน้าว<br>จิตใจ การเอาใจใส่ผู้อื่น )                                                                                                                                                                                                                        | 3.17        | .835        | ปานกลาง            |
| 2.5 ความรู้ทางด้านจริยธรรมวิชาชีพ (ไม่ใส่ร้ายป้ายสี ไม่<br>กลั่นแกล้ง ไม่ลำเอียง ไม่เห็นแก่ตัว การรู้จักรักษาความลับ<br>การให้บริการ)                                                                                                                                                                         | 3.17        | .835        | ปานกลาง            |
| 2.6 ความรู้ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร                                                                                                                                                                                                                                                                       | 3.42        | .669        | ปานกลาง            |
| 2.7 ความรู้ทางด้านการวางแผนงาน การบริหาร-จัดการ<br>และการประเมิน ผลงาน                                                                                                                                                                                                                                        | 3.83        | .577        | มาก                |
| 2.8 ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3.33        | .651        | ปานกลาง            |
| 3. การกำหนดนโยบาย แผนหรือแผนกลยุทธ์ โครงการ กิจกรรม<br>ในการพัฒนาและเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญและ<br>ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของเลขานุการฯ ให้มีประ สິทธิ<br>ภาพมากยิ่งขึ้น ของหน่วยงาน                                                                                                                       |             |             |                    |

| การเสริมสร้างความรู้ในแต่ละด้าน                                                                                                                                                                                                                             | $\bar{X}$   | S.D.        | การแปล<br>ความหมาย |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------------|
| 4. การดำเนินการหรือดำเนินการบางส่วนในการพัฒนาและเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญและการมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของเลขานุการฯ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการจัดการเรียน-การสอน การสัมมนา การฝึกอบรม การประชุมกลุ่ม หรือการให้ความรู้ในรูปแบบอื่นๆ ของหน่วยงาน | 3.50        | .905        | มาก                |
| 5. การดำเนินการจัดหาหรือสนับสนุนในเรื่องเครื่องมือ เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีฯ ที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างทักษะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของเลขานุการฯ ของหน่วยงาน                                                                          | 3.75        | .866        | มาก                |
| 6. การเตรียมการหรือดำเนินการในเรื่องงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของเลขานุการฯ ของหน่วยงาน                                                                                                                 | 3.33        | .651        | ปานกลาง            |
| <b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>                                                                                                                                                                                                                                         | <b>3.38</b> | <b>.549</b> | <b>ปานกลาง</b>     |

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่าการเตรียมการหรือการดำเนินการในการเสริมสร้างความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ในเชิงของการกำหนดเป็นนโยบาย แผน หรือแผนกลยุทธ์ โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ เจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ มองว่าการเตรียมการหรือการดำเนินการในลักษณะดังกล่าวนี้ ทั้งความรู้ทางด้านเลขานุการโดยเฉพาะ ความรู้ทางการสื่อสารภายในองค์กร ความรู้ทางด้านจิตวิทยาในองค์กร (การจูงใจ การโน้มน้าว การเอาชนะใจผู้อื่น ความรู้ทางด้านจริยธรรมในวิชาชีพ (ไม่ใส่ร้ายป้ายสีไม่กลั่นแกล้ง ไม่ลำเอียง ไม่เห็นแก่ตัว การรักษาความลับ การให้บริการฯ) ) ความรู้ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ความรู้ทางการวางแผนงาน การบริหาร-จัดการ การประเมินผลงานในงานของท่าน ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เหล่านี้ยังอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.33, 2.83, 2.75, 3.00, 3.00, 3.08, และ 3.92 ตามลำดับ) คือจะต้องพยายามกำหนดเรื่องเหล่านี้ไว้ในรูปของนโยบาย แผน โครงการและกิจกรรมต่างๆ ไว้ในหน่วยงานอย่างชัดเจน และสามารถที่จะนำมาปฏิบัติได้

นอกจากนั้นแล้ว การเสริมสร้างความรู้ในด้านต่างๆ ดังกล่าวมาแล้วในแง่ของการจัดการเรียนการสอน การสัมมนา การฝึกอบรม การประชุมกลุ่มหรือการให้ความรู้ในรูปแบบ

อื่นๆ ที่ได้ดำเนินการ หรือดำเนินการบางส่วนไปแล้ว เจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ มองว่าหน่วยงานได้ดำเนินการในเรื่องเหล่านี้ในระดับที่พอใช้ได้เท่านั้น (ค่าเฉลี่ย = 3.33, 3.67, 3.00, 3.00, 3.17, 3.17, 3.42, 3.83, ตามลำดับ) คือจริงๆ แล้วหน่วยงานจะต้องพยายามดำเนินการในเรื่องเหล่านี้ให้ดีขึ้นโดยพยายามทั้งการจัดการเรียนการสอน การสัมมนา การฝึกอบรม การประชุมกลุ่ม และการให้ความรู้ในรูปแบบอื่นๆ เหล่านี้ให้ดีขึ้น

ส่วนในเรื่องของการเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารในแง่ของการกำหนดเป็นนโยบาย แผนหรือแผนกลยุทธ์ โครงการ และกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน รวมทั้งการเตรียมการหรือดำเนินการในเรื่องงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงานของเลขานุการฯ ดังกล่าว ในเรื่องนี้เจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารเห็นว่าหน่วยงานได้กำหนดในเรื่องนี้ไว้ในระดับที่พอใช้ได้เช่นกัน (ค่าเฉลี่ย = 3.33 และ 3.33) ซึ่งหน่วยงานจะต้องพยายามกำหนดเรื่องนี้เอาไว้ในลักษณะของนโยบาย แผนหรือแผนกลยุทธ์ฯ รวมทั้งการเตรียมการในเรื่องงบประมาณดังกล่าวมาแล้วให้ดี ให้แน่นอนชัดเจน และสามารถที่นำมาได้

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารท่านหนึ่ง ท่านมีความเห็นต่อการเสริมสร้างความรู้ในแต่ละด้านให้แก่เลขานุการผู้บริหารว่า ความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษ และเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนั้นสิ่งที่สำคัญไม่น้อยกว่ากันคือ การมีความรู้ทางด้านจริยธรรมในวิชาชีพ และการสื่อสารที่ดี การเตรียมและกำหนดเป็นนโยบายและแผนงานในเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องที่มีความจำเป็น นอกจากนั้นยังเห็นว่า การใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอโดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ที่สอดคล้องกับผู้บริหารในฝ่ายที่ตนจะทำหน้าที่เป็นเลขานุการ ยกตัวอย่างเช่นเป็นเลขานุการผู้บริหารฝ่ายการคลัง ควรจะต้องรู้ระเบียบคลังฯ ซึ่งเป็นการทำความเข้าใจในงานเฉพาะด้านอย่างถี่ถ้วนและรอบคอบ นั้นเป็นสิ่งจำเป็น และ “การมองโลกหลายแง่หลายมิติ ต้องเกิดขึ้นเป็นการเรียนรู้ที่ไม่มีในตำราต้องเกิดจากการฝึกตัวเองและจะช่วย facilitate แก่ส่วนงานด้วย

เนื่องจากความรู้(ความสามารถ) เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งของความพร้อมซึ่งเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารจะต้องมีความรู้ดังกล่าวเป็นพื้นฐาน เพื่อที่สามารถที่จะทำงานนั้นๆ ได้ ไม่ว่าจะปฏิบัติงานทางด้านใดๆก็ตาม ก็จะต้องมีความรู้ในเรื่องนั้นๆ เสียก่อน จึงจะปฏิบัติงานในเรื่องนั้นๆ ได้ดีตัวอย่างเช่นความรู้ทางด้านงานเลขานุการโดยเฉพาะ ด้านภาษาอังกฤษขั้นพื้นฐาน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเหล่านี้ตามที่ Hersey and Blanchard ได้เน้นย้ำเอาไว้ (2000) นอกจากนั้นแล้วความรู้ดังกล่าวนี้ยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของ Competency อีกส่วนหนึ่งด้วย คือเมื่อเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ มีความรู้ในงานที่ตนเอง

ปฏิบัติอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมจะทำให้เขามีความมั่นใจในการทำงาน (Confidence) เมื่อเกิดความมั่นใจในการทำงานแล้ว ก็จะทำให้เขาสามารถที่จะทำงานของตนเองได้ และในขณะเดียวกันก็ย่อมมีสมรรถนะหรือศักยภาพที่จะทำงานนั้นๆ ได้โดดเด่นอย่างที่ได้ที่ McClelland ได้กล่าวเอาไว้ เช่นเดียวกัน และจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารก็ให้ความสำคัญกับการมีความรู้ในด้านต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วเป็นอย่างยิ่ง จะเห็นได้จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 2 ถัดไป

**ตารางที่ 2** แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อความจำเป็น ความสำคัญขององค์ความรู้ในแต่ละด้านต่อการเสริมสร้างความรู้ (ความพร้อม) ในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

| ความจำเป็น ความสำคัญขององค์ความรู้ด้านต่างๆ ที่มีต่อการเสริม สร้างความความรู้ในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหาร        | $\bar{X}$   | S.D.        | การแปลความหมาย   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------------|
| 1.1 ความรู้ทางด้านเลขานุการโดยเฉพาะ                                                                                      | 4.58        | .515        | มากที่สุด        |
| .2 ความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษขั้นพื้นฐาน                                                                                   | 4.67        | .492        | มากที่สุด        |
| 1.3 ความรู้ทางการสื่อสารภายในองค์กร                                                                                      | 4.33        | .492        | มาก              |
| 1.4 ความรู้ทางด้านจิตวิทยาในองค์กร (การจูงใจ การโน้มน้าว การเอาใจใส่ผู้อื่น)                                             | 4.25        | .452        | มาก              |
| 1.5 ความรู้ทางด้านจริยธรรมวิชาชีพ (ไม่ใส่ร้ายป้ายสี ไม่กลั่นแกล้ง ไม่ลำเอียง ไม่เห็นแก่ตัว การรักษาความลับการให้บริการฯ) | 4.58        | .515        | มากที่สุด        |
| 1.6 ความรู้ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร                                                                                  | 4.50        | .522        | มากที่สุด        |
| 1.7 ความรู้ทางการวางแผนงาน การบริหารจัดการในหน้าที่                                                                      | 4.75        | .452        | มากที่สุด        |
| 1.8 ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ                                                                                      | 4.67        | .492        | มากที่สุด        |
| <b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>                                                                                                      | <b>4.55</b> | <b>.353</b> | <b>มากที่สุด</b> |

จากตารางที่ 2 จะเห็นได้ว่าเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารเห็นว่าองค์ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ซึ่งได้แก่ ทางด้านเลขานุการโดยเฉพาะทางด้านภาษาอังกฤษโดยเฉพาะทางการสื่อสารภายในองค์กร ทางด้านจิตวิทยาในองค์กร (การจูงใจ การโน้มน้าว การเอาใจใส่ผู้อื่น) ทางด้านจริยธรรมวิชาชีพ (ไม่ใส่ร้ายป้ายสี ไม่กลั่นแกล้ง ไม่ลำเอียง ไม่เห็นแก่ตัว การรักษา

ความลับ การให้บริการฯ) ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรทางด้านการวางแผนงาน การบริหารจัดการในหน้าที่และทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความจำเป็น และมีความสำคัญเป็นอย่างมากอย่างยิ่งที่เจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการจะต้องมีความรู้ในเรื่องเหล่านี้เป็นอย่างดีก่อน ถึงจะทำให้สามารถที่จะทำงานต่อไปได้ดี ฉะนั้นวิชาเหล่านี้จึงจำเป็นอย่างยิ่งต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิชาทางด้านเลขานุการโดยเฉพาะไม่ว่าจะเป็นระบบงานสารบัญ การร่างหนังสือโต้ตอบ ความสำคัญของหนังสือราชการ ความลับของทางราชการ ความรับผิดชอบในหน้าที่ ตลอดจนจรรยาบรรณในวิชาชีพของตนเองฯ เหล่านี้

นอกนั้นแล้ววิชาภาษาอังกฤษก็เป็นอีกวิชาหนึ่งที่เจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการจะต้องรู้เป็นอย่างดีด้วย เพราะเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯจะต้องอ่านต้องร่าง ต้องนำเสนอจดหมายหรือสื่ออื่นใดที่เป็นภาษาอังกฤษต่อผู้บริหาร เนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำเป็นอันดับหนึ่งของประเทศ และมีวิสัยทัศน์ก้าวเข้าสู่สถาบันการศึกษาหนึ่งในร้อยของดับโลก (World Class) ภาษาอังกฤษจึงมีจำเป็นอย่างยิ่งดังกล่าวนั้นแล้ว วิชาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศก็เช่นเดียวกันเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการจะต้องมีความรู้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกหน่วยงาน ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการประมวลผลข้อมูล ในการทำวิจัยในการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบต่างๆ และที่สำคัญอย่างยิ่งอีกวิชาหนึ่งก็คือจรรยาบรรณในวิชาชีพ เจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง เพื่อมิให้เจ้าหน้าที่ที่มีการกลั่นแกล้ง กีดกัน ใส่ร้ายป้ายสี และอิจฉาริษยา จนกระทั่งทำให้การทำงานในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีแต่ปัญหาเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาที่แก้ไขได้

การมองถึงความจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ความรู้ดังกล่าวนี้ ไม่เพียงแต่เจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารจะมองแต่เพียงฝ่ายเดียวเท่านั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับต้นซึ่งได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการกอง และหัวหน้างานเหล่านี้ก็มองถึงความจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ความรู้ในเรื่องต่างๆ เหล่านี้ที่ไม่แตกต่างไปจากเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารดังกล่าวมาแล้ว ดังรายละเอียดเรื่องนี้ในตารางถัดไป

ตารางที่ 3 แสดง จำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นที่มีต่อ ความสำคัญ ความจำเป็นของการมีองค์ความรู้ในด้านต่างๆ ในการเสริมสร้างความพร้อม ตามปัจจัย ทางด้านตำแหน่งหน้าที่

| ความสำคัญ ความจำเป็นของการ<br>มีองค์ความรู้ในแต่ละด้าน                                                                              | ผู้บริหารฯ |           |      | เลขานุการฯ |           |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|------|------------|-----------|------|
|                                                                                                                                     | N          | $\bar{X}$ | S.D. | N          | $\bar{X}$ | S.D. |
| 1.1 ความรู้ทางด้านเลขานุการโดยเฉพาะ                                                                                                 | 37         | 4.65      | .538 | 12         | 4.58      | .515 |
| 1.2 ความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษพื้นฐาน                                                                                                 | 37         | 4.43      | .555 | 12         | 4.67      | .492 |
| 1.3 ความรู้ทางการสื่อสารภายในองค์กร                                                                                                 | 37         | 4.35      | .588 | 12         | 4.58      | .515 |
| 1.4 ความรู้ทางด้านจิตวิทยาในองค์กร<br>(การจูงใจ การโน้มน้าว การเอา ใจใส่ผู้อื่น)                                                    | 37         | 3.84      | .688 | 12         | 4.33      | .492 |
| 1.5 ความรู้ทางด้านจริยธรรมในวิชาชีพ (ไม่<br>ใส่ร้ายป้ายสี ไม่กลั่นแกล้ง ไม่ลำเอียง ไม่เห็น<br>แก่ตัว การรักษาความลับ การให้บริการฯ) | 37         | 4.70      | .463 | 12         | 4.25      | .452 |
| 1.6 ความรู้ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร                                                                                             | 37         | 4.38      | .545 | 12         | 4.58      | .515 |
| 1.7 ความรู้ทางการวางแผนงาน การบริหาร<br>จัดการในหน้าที่                                                                             | 37         | 4.27      | .560 | 12         | 4.50      | .522 |
| 1.8 ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ                                                                                                 | 37         | 4.19      | .569 | 12         | 4.75      | .452 |



ตารางที่ 4 แสดง ค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ของความคิดเห็นที่มีต่อความสำคัญ ความจำเป็นขององค์ความรู้ในด้านต่างๆ ที่มีต่อการเสริมสร้างความรู้ในรูปของ t-test

| ความสำคัญ ความจำเป็นของ<br>การมีองค์ความรู้ในแต่ละด้าน                                                                                 | t-test for Equality of Means  |           |      |                                   |           |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------|------|-----------------------------------|-----------|------|
|                                                                                                                                        | Equal<br>variances<br>assumed | $\bar{X}$ | S.D. | Equal<br>variances not<br>assumed | $\bar{X}$ | S.D. |
| 1.1 ความรู้ทางด้านเลขานุการ<br>โดยเฉพาะ                                                                                                | .714                          | .065      | .177 | .710                              | .065      | .173 |
| 1.2 ความรู้ทางด้าน<br>ภาษาอังกฤษพื้นฐาน                                                                                                | .199                          | -.234     | .180 | .180                              | -.234     | .169 |
| 1.3 ความรู้ทางการสื่อสาร<br>ภายในองค์กร                                                                                                | .228                          | -.232     | .190 | .205                              | -.232     | .177 |
| 1.4 ความรู้ทางด้านจิตวิทยาใน<br>องค์กร (การจูงใจ การโน้มน้าว<br>การเอาใจใส่ผู้อื่น)                                                    | .026                          | -.495     | .215 | .011                              | -.495     | .182 |
| 1.5 ความรู้ทางด้านจริยธรรมใน<br>วิชาชีพ (ไม่ใส่ร้ายป้ายสี ไม่กลั่น<br>แกล้ง ไม่ลำเอียงไม่เห็นแก่ตัว การ<br>รักษาความลับ การให้บริการฯ) | .005                          | .453      | .153 | .007                              | .453      | .151 |
| 1.6 ความรู้ทางด้านมนุษย<br>สัมพันธ์ในองค์กร                                                                                            | .258                          | -.205     | .179 | .252                              | -.205     | .174 |
| 1.7 ความรู้ทางการวางแผน<br>งาน การบริหารจัดการในหน้าที่                                                                                | .216                          | -.230     | .183 | .208                              | -.230     | .177 |
| 1.8 ความรู้ทางด้านเทคโนโลยี<br>สารสนเทศ                                                                                                | .003                          | -.561     | .181 | .002                              | -.561     | .161 |

จากตารางที่ 3 และที่ 4 จะเห็นได้ว่าความคิดเห็นของผู้บริหารของมหาวิทยาลัย และผู้บริหารระดับต้นที่มีต่อความจำเป็นและความสำคัญขององค์ความรู้ในแต่ละด้านเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร แต่ก็มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ในทางสถิติในบางเรื่อง ซึ่งได้แก่องค์ความรู้ทางด้านจิตวิทยาในองค์การ ด้านจริยธรรมในวิชาชีพ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างไรก็ตามก็มีความแตกต่างดังกล่าวก็มีใช้จะแตกต่างกันระหว่างกลุ่มที่อยู่ตรงข้ามกันอย่างเช่น กลุ่มมากกับกลุ่มน้อย แต่เป็นความแตกต่างที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันเพียงแต่ค่อนข้างจะมากกว่ากันเท่านั้น อย่างเช่นกลุ่มมากกับกลุ่มมากที่สุดอย่างนี้เป็นต้น ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มยังคงสอดคล้องต้องกันอยู่ หรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือยังเห็นความสำคัญของวิชาเหล่านี้เช่นเดียวกัน

นอกจากปัจจัยทางด้านความรู้ความสามารถแล้ว ปัจจัยที่สำคัญสำคัญยิ่งอีกอันหนึ่งของความพร้อมก็คือ ความเต็มใจในการทำงาน (Willingness) ของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ Hersey and Blanchard เห็นว่า การที่จะสร้างความเต็มใจในการทำงานขึ้นมาได้จะต้องอาศัยแรงจูงใจในการทำงาน แต่การที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานขึ้นมาได้ ก็จะต้องอาศัยความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารดังกล่าว นั่นคือจะต้องมีวิธีการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารเช่นว่านั้น

แต่อย่างไรก็ดี จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะเห็นว่าเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ มีความพึงพอใจในงานในเรื่องต่างๆหรือองค์ประกอบต่างๆ ตามแนวความคิดและทฤษฎีของ Herzberg หลายด้านอยู่ในระดับที่ยังไม่ค่อยดีนัก (ระดับปานกลาง) ซึ่งได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในงานเหล่านี้ตามลำดับ โปรดดูรายละเอียดในตารางที่ 5 ถัดไป

ตารางที่ 5 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในงานในแต่ละด้านของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

|                                       | N  | Mean | S.D.  |
|---------------------------------------|----|------|-------|
| ด้านนโยบายและการบริหาร                | 10 | 3.27 | .344  |
| ด้านการปกครองบังคับบัญชา              | 10 | 3.13 | .475  |
| ด้านค่าตอบแทนหรือรายได้               | 10 | 3.77 | .738  |
| ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน      | 10 | 3.18 | .629  |
| ด้านความมั่นคงในงาน*                  | 10 | 2.35 | 1.015 |
| ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน             | 10 | 3.33 | .786  |
| ด้านความก้าวหน้าในงาน                 | 10 | 3.07 | .540  |
| ด้านลักษณะงานและความท้าทายของงาน      | 10 | 3.90 | .545  |
| ด้านความสำเร็จในงานและการยอมรับนับถือ | 10 | 3.54 | .422  |
| Valid N (listwise)                    | 10 |      |       |

\*ให้คะแนนกลับข้าง

ฉะนั้นหากหน่วยงานต้องการที่จะสร้างแรงจูงใจหรือความเต็มใจในการทำงาน ก็จะต้องปรับปรุงแก้ไขหรือสร้างความพึงพอใจในงานที่ยังไม่ค่อยดีนักเหล่านี้ให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้น ซึ่งจะได้กล่าวถึงแนวทางในการแก้ไขในหัวข้อถัดไป (ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2)

**4.2 ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ที่ 2** ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อนี้จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแนวทางในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถ และแนวทางในการเสริมสร้างทักษะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร ที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากผลการวิเคราะห์ในข้อที่ 1 ซึ่งได้แก่

4.2.1 แนวทางในเสริมสร้างความรู้ความสามารถ (การเตรียมความพร้อม) ให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 1 ได้ชี้ให้เห็นว่า การเตรียมการหรือดำเนินการในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ ให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารของหน่วยงานยังอยู่ในระดับปานกลางนั้น ทั้งเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯเองรวมทั้งผู้บริหารของมหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับต้น ต่างเห็นพ้องต้องกันว่า หน่วยงานจะต้องพยายามดำเนินการเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารอย่างเต็มที่

และจริงจัง เพื่อให้ได้มีความรู้อย่างแท้จริงซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่ฯเกิดความมั่นใจ (Confidence) ในความรู้ความสามารถของตนเอง (Hersey and Blanchard, 2000) เมื่อมีความมั่นใจแล้วก็สามารถที่จะทำงานได้เป็นอย่างดี ไม่ผิดพลาดและมีประสิทธิภาพนอกจากนั้นแล้ว ความมั่นใจในความรู้ความสามารถของตนเองยังเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้คนเรามีความเต็มใจในการทำงาน อีกส่วนหนึ่งด้วย แนวทางในการเสริมสร้างเหล่านี้ได้แก่

        การที่หน่วยงานจะต้องกำหนดเรื่องดังกล่าวไว้ ในรูปของนโยบาย แผนกลยุทธ์ โคร่ง การหรือกิจกรรมไว้อย่างชัดเจน จะต้องพยายามที่จะจัดสรรประมาณในการเสริมสร้างความรู้ดังกล่าวไว้อย่างชัดเจน จะต้องพยายามที่จะจัดการเรียน-การสอนในเรื่องดังกล่าว อย่างจริงจัง และเป็นระบบ จะต้องพยายามที่จะจัดการฝึกอบรมในเรื่องดังกล่าวอย่างจริงจังและเป็นระบบ จะต้องพยายามที่จะจัดการสัมมนา อภิปรายในเรื่องดังกล่าวอย่างจริงจังและเป็นระบบ และ จะต้องพยายามที่จะจัดการประชุมกลุ่มย่อยในเรื่องดังกล่าวอย่างถูกต้อง จริงจังและเป็นระบบ โปรดดูรายละเอียดในตารางถัดไป

ตารางที่ 6 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางในการ ในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ตามปัจจัยทางด้านตำแหน่งหน้าที่

| แนวทางในการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน                                                        | ผู้บริหาร ฯ |           |      | เลขานุการฯ |           |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|------|------------|-----------|------|
|                                                                                                               | N           | $\bar{X}$ | S.D. | N          | $\bar{X}$ | S.D. |
| 2.1 หน่วยงานจะต้องพยายามที่จะกำหนดเรื่องดังกล่าวไว้ในรูปของนโยบาย แผนกลยุทธ์ โครงการหรือกิจกรรมไว้อย่างชัดเจน | 37          | 4.24      | .597 | 12         | 4.25      | .866 |
| 2.2 หน่วยงานจะต้องพยายามที่จะจัดสรรหรือของบประมาณจากมหาวิทยาลัยในการเสริมสร้างความรู้ดังกล่าวไว้อย่างชัดเจน   | 37          | 4.11      | .567 | 12         | 4.25      | .622 |
| 2.3 หน่วยงานจะต้องพยายามที่จะจัดการเรียน-การสอนในเรื่องดังกล่าว อย่างจริงจังและเป็นระบบ                       | 37          | 3.92      | .595 | 12         | 4.33      | .951 |
| 2.4 หน่วยงานจะต้องพยายามที่จะจัดการฝึกอบรมในเรื่องดังกล่าวอย่างจริงจังและเป็นระบบ                             | 37          | 4.22      | .584 | 12         | 4.58      | .515 |
| 2.5 หน่วยงานจะต้องพยายามที่จะจัดการสัมมนาอภิปรายในเรื่องดังกล่าวอย่างจริงจังและเป็นระบบ                       | 37          | 3.78      | .672 | 12         | 4.08      | .793 |
| 2.6 หน่วยงานจะต้องพยายามที่จะจัดการประชุมกลุ่มย่อยในเรื่องดังกล่าวอย่างถูกต้อง จริงจังและเป็นระบบ             | 37          | 3.76      | .641 | 12         | 4.17      | .718 |
| 2.7 หน่วยงานจะต้องพยายามเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยายให้ความรู้บ่อยๆ หรือเสมอๆ                                    | 37          | 3.78      | .603 | 12         | 4.50      | .674 |

ตารางที่ 7 แสดง ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อ แนวทางในการเสริมสร้าง ความรู้ความสามารถให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ตามปัจจัยทางด้านตำแหน่งหน้าที่ในรูปของ t-test

| แนวทางในการเสริมสร้างความรู้<br>ความสามารถในการปฏิบัติงาน                                                                  | t-test for Equality of Means  |           |      |                                |           |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------|------|--------------------------------|-----------|------|
|                                                                                                                            | Equal<br>variances<br>assumed | $\bar{X}$ | S.D. | Equal variances<br>not assumed | $\bar{X}$ | S.D. |
| 2.1 หน่วยงานจะต้องพยายามที่จะกำหนด<br>เรื่องดังกล่าวไว้ในรูปของนโยบาย แผน<br>กลยุทธ์ โครง การหรือกิจกรรมไว้อย่าง<br>ชัดเจน | .976                          | -.007     | .222 | .980                           | -.007     | .269 |
| 2.2 หน่วยงานจะต้องพยายามที่จะ<br>จัดสรรหรือขอรับ ประมาณจาก<br>มหาวิทยาลัยในการเสริมสร้างความรู้ดัง<br>กล่าวไว้อย่างชัดเจน  | .465                          | -.142     | .193 | .492                           | -.142     | .202 |
| 2.3 หน่วยงานจะต้องพยายามที่จะ<br>จัดการเรียน-การสอนในเรื่องดังกล่าว<br>อย่างจริงจังและเป็นระบบ                             | .046                          | -.414     | .202 | .067                           | -.414     | .212 |
| 2.4 หน่วยงานจะต้องพยายามที่จะ<br>จัดการฝึกอบรมในเรื่องดังกล่าวอย่าง<br>จริงจังและเป็นระบบ                                  | .058                          | -.367     | .189 | .051                           | -.367     | .177 |
| 2.5 หน่วยงานจะต้องพยายามที่จะ<br>จัดการสัมมนา อภิปรายในเรื่อง<br>ดังกล่าวอย่างจริงจังและเป็นระบบ                           | .206                          | -.300     | .233 | .255                           | -.300     | .254 |
| 2.6 หน่วยงานจะต้องพยายามที่จะ<br>จัดการประชุมกลุ่มย่อยในเรื่องดังกล่าว<br>อย่างถูกต้อง จริงจังและเป็นระบบ                  | .068                          | -.410     | .219 | .096                           | -.410     | .232 |
| 2.7 หน่วยงานจะต้องพยายามเชิญ<br>ผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยายให้ความรู้<br>อยู่บ่อยๆ หรือเสมอๆ                                     | .000                          | -.932     | .206 | .001                           | -.932     | .218 |

จากตารางที่ 6 และที่ 7 จะเห็นได้ว่าเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร สำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล และผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหิดล มีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่าการเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารนั้น จำเป็นที่หน่วยงานจะต้องพยายามดำเนินการในแต่ละเรื่องดังกล่าวมาแล้วข้างต้น แม้ว่าจะมีบางเรื่องที่เจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ และผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติก็ตาม (เช่นเรื่องการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยายให้ความรู้ย่อยๆ หรือเสมอๆ) แต่ก็ เป็นความคิดเห็นที่แตกต่างกันไปทิศทางเดียวกัน เพียงแต่แตกต่างกันในเชิงมากกับมากที่สุด หรือจำเป็นอย่างมากกับมากที่สุดเท่านั้น มิใช่เป็นความแตกต่างกันในเชิงตรงข้ามกันดังกล่าวมาแล้ว

4.2.2 แนวทางในเสริมสร้างความทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และการมีประสบการณ์(เตรียมความพร้อม) ให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร สำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 1 ได้ชี้ให้เห็นว่าการเตรียมการหรือดำเนินการ ในการเสริมสร้างทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และประสบการณ์ให้กับเจ้าหน้าที่หน่วย เลขานุการผู้บริหารของหน่วยงานยังอยู่ในระดับปานกลางนั้น ทั้งเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ เองรวมทั้งผู้บริหารของมหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับต้น ต่างเห็นพ้องตรงกันว่าหน่วยงาน จะต้องพยายามดำเนินการเสริมสร้างทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และประสบการณ์ ให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารอย่างเต็มที่และจริงจังคือ จะต้องพยายามจัดให้มีการ ฝึกอบรมในเรื่องดังกล่าวเป็นช่วงเวลาของสัปดาห์/ของเดือน/ของปี ช่วงใดช่วงหนึ่งในเวลา ราชการ ต้องพยายามจัดให้มีการฝึกอบรมในเรื่องดังกล่าว นอกเวลาราชการ ช่วงเวลาใดเวลา หนึ่ง โดยมีระยะเวลาตามขอบเขตของเนื้อหาที่จะจัดฝึกอบรมเช่นว่านั้น ต้องพยายามจัดให้มี การศึกษาดูงานในเรื่องดังกล่าว ในหน่วยงานอื่นๆ ภายในมหาวิทยาลัย หรือภายนอก มหาวิทยาลัย และต้องพยายามจัดให้มีการฝึกฝนการปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวกับหน่วย งานอื่นๆ (ที่เป็นแบบอย่าง) ที่อยู่ในมหาวิทยาลัยเดียวกันหรือภายนอกมหาวิทยาลัย เมื่อเจ้าหน้าที่หน่วย เลขานุการมีทักษะ มีความเชี่ยวชาญ มีความชำนาญและมีประสบการณ์ในงานเป็นอย่างดีแล้ว เจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการก็จะมีความพร้อมในการทำงานอย่างเต็มที่และก็จะทำให้งานออกมา อย่างมีประสิทธิภาพด้วย (Hersey and Blanchard, 2000)

Hersey and Blanchard เห็นว่า การแก้ปัญหาความพร้อมทางด้านทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและประสบการณ์ในงานนั้นๆ ก็มีลักษณะเหมือนๆ กับการ แก้ปัญหาความพร้อมทางด้านความรู้ความสามารถเช่นเดียวกัน คือจะต้องพยายามเสริมสร้าง ความรู้ความสามารถและทักษะฯ ดังกล่าวโดยการฝึกฝนอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ภาคทฤษฎีก็คือการให้ความรู้โดยการจัดการเรียน-การสอน การบรรยาย การประชุมกลุ่มฯ เหล่านี้ ส่วนภาคปฏิบัติก็คือการไปฝึกฝน-การปฏิบัติกับผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ หรือคนที่

เป็นต้นแบบมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญฯ เหล่านี้ ซึ่งเราอาจจัดหลักสูตรการฝึกอบรมขึ้นทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว โดยอาจจัดขึ้นในเวลาราชการหรือนอกเวลาราชการก็ได้ จากการศึกษาครั้งนี้จะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเห็นด้วยกับการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมขึ้นทั้งในเวลาราชการและนอกเวลาราชการ และยังเห็นด้วยกับการจัดฝึกอบรมเป็นช่วงใดช่วงหนึ่งของสัปดาห์ของเดือนและของปีเหล่านี้ก็ได้ การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมดังกล่าวนี้จะมีรูปแบบเป็นอย่างไรนั้น หน่วยงานควรจะต้องมีการศึกษาอย่างละเอียดรอบคอบอีกครั้งหนึ่ง โปรดดูรายละเอียดในตารางที่ 8 และที่ 9 ถัดไป

**ตารางที่ 8** แสดง จำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางในการ ในการเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ตามปัจจัยทางด้านตำแหน่งหน้าที่

| แนวทางในการเสริมสร้างทักษะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์                                                                                                               | ผู้บริหาร |           |      | เลขานุการฯ |           |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|------|------------|-----------|------|
|                                                                                                                                                                     | N         | $\bar{X}$ | S.D. | N          | $\bar{X}$ | S.D. |
| 1. หน่วยงานควรจัดให้มีการฝึกอบรมในเรื่องดังกล่าวเป็นช่วงเวลาของสัปดาห์/ของเดือน/ของปี ช่วงใดช่วงหนึ่งในเวลาราชการ                                                   | 37        | 3.95      | .575 | 12         | 4.00      | .739 |
| 2. หน่วยงานจะต้องพยายามจัดให้มีการฝึกอบรมในเรื่องดังกล่าว นอกเวลาราชการช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยมีระยะเวลาตามขอบเขตของเนื้อหาที่จะจัดฝึกอบรมเช่นนั้น                  | 37        | 3.57      | .728 | 12         | 4.00      | .853 |
| 3. หน่วยงานควรจัดให้มีการศึกษาดูงานในเรื่องดังกล่าว ในหน่วยงานอื่นๆ ภายในมหาวิทยาลัย หรือภายนอกมหาวิทยาลัย                                                          | 37        | 3.73      | .804 | 12         | 4.42      | .515 |
| 1.4 หน่วยงานควรจัดให้มีการฝึกฝนการปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวกับหน่วยงานอื่น(ที่เป็นแบบ อย่าง) ที่อยู่ในมหาวิทยาลัยเดียวกัน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่นอกเหนือจากมหาวิทยาลัย | 37        | 3.86      | .751 | 12         | 4.17      | .718 |



ตารางที่ 9 แสดง ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางในการเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ตามปัจจัยทางด้านตำแหน่งหน้าที่ ในรูปของ t-test

| แนวทางในการเสริมสร้างทักษะ<br>ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์                                                                                                | t-test for Equality of Means |           |      |                             |           |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------|------|-----------------------------|-----------|------|
|                                                                                                                                                         | Equal variances assumed      | $\bar{X}$ | S.D. | Equal variances not assumed | $\bar{X}$ | S.D. |
| 1.1 หน่วยงานควรจัดให้มีการฝึกอบรมในเรื่องดังกล่าว เป็นช่วงเวลาของสัปดาห์/ของเดือน/ของปี ช่วงใดช่วงหนึ่งในเวลาราชการ                                     | .793                         | -.054     | .205 | .820                        | -.054     | .233 |
| 1.2 หน่วยงานจะต้องพยายามจัดให้มีการฝึกอบรมในเรื่องดังกล่าว นอกเวลาราชการ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยมีระยะเวลาตามขอบเขตของเนื้อหาที่จะจัดฝึกอบรมเช่นนั้น    | .093                         | -.432     | .252 | .133                        | -.432     | .274 |
| 1.3 หน่วยงานควรจัดให้มีการศึกษาดูงานในเรื่องดังกล่าว ในหน่วยงานอื่นๆ ภายในมหาวิทยาลัยหรือภายนอกมหาวิทยาลัย                                              | .008                         | -.687     | .248 | .002                        | -.687     | .199 |
| 1.4 หน่วยงานควรจัดให้มีการฝึกฝนการปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวกับหน่วยงานอื่น ๆ (ที่เป็นแบบอย่าง) ที่อยู่ในมหาวิทยาลัยเดียวกันหรือที่นอกเหนือ จากมหาวิทยาลัย | .226                         | -.302     | .247 | .226                        | -.302     | .241 |

#### 4.2.3 แนวทางในการเสริมสร้างความเต็มใจในการทำงาน

ตามที่ได้กล่าวมาตั้งแต่ต้นแล้วว่าการสร้างความพร้อมหรือการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดลนั้น จะต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญยิ่งสองประการ ประการแรกคือปัจจัยทางด้านความรู้ความสามารถ หรือที่ Hersey and Blanchard เรียกว่า ความสามารถ (Ability) ซึ่งหมายถึงความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และประสบการณ์ในงานนั้นๆ ประการที่สองคือ ปัจจัยทางด้าน

ความเต็มใจในการทำงาน (Willingness) ปัจจัยนี้จะอาศัยปัจจัยทางด้านแรงจูงใจ (Motivation) ความมั่นใจในความรู้ความสามารถ (Confidence) และปัจจัยทางด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน (Commitment)

เนื่องจากแรงจูงใจในการทำงานนั้น จะเกิดขึ้นได้ก็ต้องอาศัยความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่สำคัญ (Hersey and Blanchard, 1996:195) เมื่อคนเรามีความพึงพอใจในงานที่ดีก็ย่อมที่จะมีแรงจูงใจที่จะทำงานดีตามไปด้วย และเมื่อมีแรงจูงใจที่ดีแล้ว ก็ย่อมที่จะทำให้มีความเต็มใจในการทำงาน จากการวิเคราะห์ในตารางที่ 5 ได้ชี้ให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารมีความพึงพอใจในงานยังไม่สูงนักคืออยู่ในระดับปานกลางหลายๆ ด้าน ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและนำไปสู่ความเต็มใจในการทำงานในที่สุด ความพึงพอใจในงานที่ยังไม่สูงนักนี้ได้แก่ ความพึงพอใจในด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในงานเหล่านี้ ด้วยเหตุนี้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับต้น จึงเห็นด้วยกับแนวทางในการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ ในแต่ละด้านดังกล่าวมาแล้ว

ความพึงพอใจในด้านนโยบายและการบริหาร แนวทางในการเสริมสร้างความพึงพอใจที่สำคัญอย่างยิ่งในเรื่องนี้ก็คือ หน่วยงานจะต้องพยายามกำหนดแผน นโยบาย โครงการ หรือกิจกรรมในการปฏิบัติงานของหน่วยเลขานุการฯ ให้ชัดเจน มีทิศทาง มีความแน่นอนและสามารถปฏิบัติได้ จะต้องพยายามมอบหมายงานหรือภาระงานของหน่วยเลขานุการฯ ให้เหมาะสม สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล และจะต้องพยายามแบ่งงาน มอบหมายงานให้กับหน่วยเลขานุการฯ อย่างถูกต้อง ชอบธรรม ไม่ลำเอียง ไม่มีอคติ สอดคล้องกับความรู้ความสามารถดังกล่าวมาแล้ว

ด้านการปกครองบังคับบัญชา แนวทางในการเสริมสร้างที่สำคัญอย่างยิ่งในเรื่องนี้ก็คือ ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานจะต้องพยายามมีความยืดหยุ่นในการบังคับบัญชา ไม่บีบบังคับ ไม่เข้มงวดกวดขัน ไม่ใช่เหตุผลส่วนตัวมาบังคับบัญชาดังกล่าว จะต้องพยายาม ไม่ใช่อิทธิพลส่วนตัวหรือผลประโยชน์ส่วนตัวตนเข้ามาแทรกแซง บังคับในการปฏิบัติงาน จะต้องพยายามเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางหรือนโยบายการปฏิบัติงานหน่วยเลขานุการฯ ของหน่วยงาน และจะต้องพยายามปกครอง-บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ ด้วยความเมตตา มีเหตุผล มีความใจกว้าง รับผิดชอบจากเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน แนวทางในการเสริมสร้างที่สำคัญอย่างยิ่งในเรื่องนี้ก็คือหน่วยงานจะต้องพยายามหาวิธีการสร้างกลไกในการป้องกันการรังแก กลั่นแกล้ง การใส่ร้ายป้ายสีกันระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน จะต้องพยายามหาวิธีการในการเสริมสร้างและเกิดการเรียนรู้ ความมีน้ำใจ มีมิตรไมตรี ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงาน จะต้อง

พยายามหาวิธีการเสริมสร้างและเกิดการเรียนรู้ การไม่โอ้อวด ไม่เอาเปรียบ ไม่กลั่นแกล้ง ไม่ใส่ร้ายป้ายสีซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงาน จะต้องพยายามหาวิธีการในการสร้างความสามัคคีกลมเกลียว ร่วมแรงร่วมใจกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กรของเพื่อนร่วมงาน จะต้องพยายามหาวิธีการในการเสริมสร้างความมั่นคงในอารมณ์ มีบุคลิก ภาพที่อบอุ่น ไม่ฉุนเฉียว ไม่ก้าวร้าวต่อเพื่อนร่วมงานด้วยกัน และหน่วยงานจะต้องพยายามเสริมสร้างปลูกฝังความมีเหตุ มีผล มีความยุติธรรมและมีจริยธรรมในการทำงานกับผู้อื่นของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน แนวทางในการเสริมสร้างเรื่องนี้ที่สำคัญอย่างยิ่งก็คือ หน่วยงานจะต้องพยายามจัดการหรือเตรียมการในเรื่องเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานไว้อย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน หน่วยงานจะต้องพยายามจัดการหรือเตรียมการในเรื่องเครื่องมือ-เครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่ก้าวหน้า ทันสมัยและมีประสิทธิภาพไว้เป็นอย่างดี และหน่วยงานจะต้องพยายามจัดการหรือเตรียมการในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งสถานที่ทำงาน (ห้องทำงาน) โต๊ะทำงานระบบการระบายอากาศ อุณหภูมิ แสงสว่างฯ ของหน่วยงานไว้อย่างดีและเหมาะสม

ด้านความก้าวหน้าในงานแนวทางในการเสริมสร้างในเรื่องนี้ที่สำคัญอย่างยิ่งก็คือ หน่วยงานต้องพยายามหาวิธีการในการให้ความดีความชอบ (เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน) อย่างถูกต้อง ชอบธรรม โปร่งใส และปราศจากอคติ จะต้องพยายามเปิดโอกาสส่งเสริม สนับสนุน ให้เจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ ได้เลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนแปลงไปสู่ตำแหน่งอื่นที่ดีกว่าถ้าหากว่าสามารถเขาสอบได้หรือทำได้จะต้องพยายามส่งเสริม สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ ได้มีโอกาสได้ศึกษา ฝึกฝน อบรมฯ เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถหรือคุณวุฒิให้สูงขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน และหน่วยงานจะต้องพยายามส่งเสริม สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารได้มีโอกาสได้ศึกษา ฝึกฝน อบรมฯ เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถหรือคุณวุฒิให้สูงขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน

ส่วนปัจจัยทางด้านความมุ่งมั่นในการทำงานนั้น เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับอุปนิสัยหรือบุคลิกลักษณะของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ แต่ละบุคคล (Trait or Personality Trait) ที่มีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงานว่ามีมาก-น้อยเพียงใดซึ่งเป็นทุนเดิมที่ได้รับการพัฒนาและติดตัวมาตั้งแต่เด็ก หากคนคนนั้นมีอุปนิสัยที่มุ่งมั่นทุ่มเทให้กับการทำงาน ยิ่งทำให้เขามีความเต็มใจในการทำงานในเวลาเดียวกันด้วย หน่วยงานใดที่ได้เจ้าหน้าที่ที่มีอุปนิสัยในลักษณะดังกล่าว หน่วยงานนั้นจะโชคดีมากเพราะได้คนที่มุ่งมั่น ทุ่มเทและเต็มใจในการทำงาน แต่การศึกษาอุปนิสัยหรือบุคลิกลักษณะแบบมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานนี้ค่อนข้างจะเป็นเรื่องยากจะต้องระมัดระวังในการวัดให้ถูกต้องในเชิงทฤษฎีและมาตรวัด (Scale Measurement) ในทางปฏิบัติและจะต้องศึกษาอย่างเที่ยงธรรมด้วย ปัจจัยดังกล่าวนี้ควรที่จะศึกษาอย่างละเอียดและจริงจังในโอกาสต่อไป อย่างไรก็ตามในการศึกษาครั้งนี้ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร

ระดับต้น ต่างก็เห็นด้วยกับแนวทางที่สำคัญในการเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารเป็นอย่างยิ่งก็คือ หน่วยงานจะต้องพยายามสร้างระบบหรือกลไกในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยเน้นปัจจัยทางด้านบุคลิกลักษณะ (Trait) ที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน (Commitment) มากยิ่งขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล หน่วยงานจะต้องพยายามสร้างระบบหรือกลไกในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยเน้นปัจจัยทางด้านบุคลิกลักษณะ (Trait) ที่มีแรงขับหรือความอยากที่จะทำงาน (Motive) มากยิ่งขึ้นเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล จะต้องพยายามสร้างระบบหรือกลไกในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยเน้นปัจจัยทางการมีอารมณ์ที่มั่นคง (Secured Temper) ไม่ฉุนเฉียว ก้าวร้าว เปลี่ยนแปลงได้ง่ายมากยิ่งขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และหน่วยงานจะต้องพยายามสร้างระบบหรือกลไกในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเน้นปัจจัยทางการมีศีลธรรม (Moral) มโนธรรม (Conscience) ไม่อิจฉาริษยา ไม่กลั่นแกล้ง ไม่ใส่ร้ายป้ายสีผู้อื่นฯ มากยิ่งขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเหล่านี้เป็นต้น โปรดดูรายละเอียดในตารางที่ 10 ถัดไป

**ตารางที่ 10** แนวทางในการเตรียมความพร้อมในด้านการเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน (ความเต็มใจในการทำงาน)

| แนวทางในการเสริมสร้างความเต็มใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ                                                                                             | X̄          | S.D.        | การแปลความหมาย |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|----------------|
| 1. ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับแนวทางในการเสริมสร้างความเต็มใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ ดังต่อไปนี้หรือไม่อย่างไร<br><b>1.1 ในแง่ของนโยบายและการบริหาร</b> |             |             |                |
| 1.1.1 หน่วยงานจะต้องพยายามกำหนดแผนนโยบาย โครงการหรือกิจกรรมในการปฏิบัติ งานของหน่วยเลขฯ ให้ชัดเจน มีทิศทาง มีความแน่นอนและสามารถปฏิบัติได้                         | 4.51        | .559        | มากที่สุด      |
| 1.1.2 หน่วยงานจะต้องพยายามมอบหมายงานหรือภาระงานของหน่วยเลขานุการฯ เหมาะสม สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล            | 4.46        | .558        | มาก            |
| 1.1.3 หน่วยงานจะต้องพยายามแบ่งงานมอบหมายงานให้กับหน่วยเลขานุการฯ อย่างถูกต้อง ชอบธรรม ไม่ลำเอียง ไม่มีอคติ สอดคล้องกับความรู้ความสามารถดังกล่าวมาแล้ว              | 4.43        | .555        | มาก            |
| <b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>                                                                                                                                                | <b>4.47</b> | <b>.494</b> | <b>มาก</b>     |

| แนวทางในการเสริมสร้างความเต็มใจในการทำงาน<br>ของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ                                                                                                        | $\bar{x}$   | S.D.        | การแปล<br>ความหมาย |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------------|
| <b>1.2. ในแง่ของการปกครองบังคับบัญชา</b>                                                                                                                                          |             |             |                    |
| 1.2.1 ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานจะต้องพยายาม<br>มีความยืดหยุ่นในการบังคับบัญชา ไม่บีบบังคับ ไม่<br>เข้มงวดกวดขัน ไม่ใช่เหตุผลส่วนตัวมาบังคับบัญชา<br>ดังกล่าว                      | 4.27        | .608        | มาก                |
| 1.2.2 ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานจะต้องพยายาม<br>ไม่ใช่อิทธิพลส่วนตัวหรือผลประโยชน์ส่วนตัวเข้ามา<br>แทรกแซง บังคับในการปฏิบัติงาน                                                   | 4.46        | .803        | มาก                |
| 1.2.3 ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานจะต้องพยายาม<br>เปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความคิดเห็น ได้มีส่วนร่วมใน<br>การกำหนดแนวทางหรือนโยบายการปฏิบัติงานหน่วย<br>เลขานุการฯ ของหน่วยงาน         | 4.54        | .605        | มากที่สุด          |
| 1.2.4 ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานจะต้องพยายาม<br>ปกครอง-บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ ด้วยความ<br>เมตตา มีเหตุผล มีความใจกว้าง รับฟังเหตุผลจาก<br>เจ้าหน้าที่ฝ่ายเลขานุการฯ | 4.46        | .558        | มาก                |
| <b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>                                                                                                                                                               | <b>4.43</b> | <b>.506</b> | <b>มาก</b>         |
| <b>1.3 ในแง่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน</b>                                                                                                                                      |             |             |                    |
| 1.3.1 หน่วยงานจะต้องพยายามหาวิธีการสร้าง<br>กลไกในการป้องกันการรังแก กลั่นแกล้ง การใส่ร้าย<br>ป้ายสีกันระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน                                                | 4.19        | .877        | มาก                |
| 1.3.2 หน่วยงานจะต้องพยายามหาวิธีการในการ<br>เสริมสร้างและเกิดการเรียนรู้ ความมีน้ำใจ มีมิตรไมตรี<br>ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงาน                                | 4.32        | .709        | มาก                |
| 1.3.3 หน่วยงานจะต้องพยายามหาวิธีการ<br>เสริมสร้างและเกิดการเรียนรู้ การไม่อิจฉาริษยา ไม่<br>เอาर्डเอาเปรียบ ไม่กลั่นแกล้ง ไม่ใส่ร้ายป้ายสีซึ่งกัน<br>และกันของเพื่อนร่วมงาน       | 4.19        | .845        | มาก                |

| แนวทางในการเสริมสร้างความเต็มใจในการทำงาน<br>ของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ                                                                                                                                | $\bar{x}$   | S.D.        | การแปล<br>ความหมาย |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------------|
| 1.3.4 หน่วยงานจะต้องพยายามหาวิธีการในการ<br>สร้างความสามัคคีกลมเกลียว ร่วมแรงร่วมใจกัน เป็น<br>อันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กรของเพื่อนร่วมงาน                                                                | 4.49        | .607        | มาก                |
| 1.3.5 หน่วยงานจะต้องพยายามหาวิธีการในการ<br>เสริมสร้างความมั่นคงในอารมณ์ มีบุคลิก ภาพที่อบอุ่น<br>ไม่ฉุนเฉียว ไม่ก้าวร้าวต่อเพื่อนร่วมงานด้วยกัน                                                          | 4.35        | .676        | มาก                |
| 1.3.6 หน่วยงานจะต้องพยายามเสริมสร้างปลูกฝัง<br>ความมีเหตุมีผล มีความยุติธรรมและมีจริย ธรรมใน<br>การทำงานกับผู้อื่นของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ                                                           | 4.65        | .538        | มากที่สุด          |
| <b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>                                                                                                                                                                                       | <b>4.36</b> | <b>.578</b> | <b>มาก</b>         |
| <b>1.4. ในแง่สภาพแวดล้อมในการทำงาน</b>                                                                                                                                                                    | 4.51        | .507        | มากที่สุด          |
| 1.4.1 หน่วยงานจะต้องพยายามจัดการหรือ<br>เตรียมการในเรื่องเครื่องมือ-เครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็น<br>ต่อการปฏิบัติงานไว้อย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน                                                         |             |             |                    |
| 1.4.2 หน่วยงานจะต้องพยายามจัดการหรือ<br>เตรียมการในเรื่องเครื่องมือ-เครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็น<br>ต่อการปฏิบัติงานที่ก้าวหน้า ทันสมัยและมี<br>ประสิทธิภาพไว้เป็นอย่างดี                                  | 4.38        | .594        | มาก                |
| 1.4.3 หน่วยงานจะต้องพยายามจัดการหรือ<br>เตรียมการในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน<br>ทั้งสถานที่ทำงาน (ห้องทำงาน) โต๊ะทำงานระบบการ<br>ระบายอากาศ อุณหภูมิ แสงสว่างฯ ของหน่วยงานไว้<br>อย่างดีและเหมาะสม | 4.30        | .571        | มาก                |
| <b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>                                                                                                                                                                                       | <b>4.40</b> | <b>.490</b> | <b>มาก</b>         |
| <b>1.5. ในแง่ความก้าวหน้าในงาน</b>                                                                                                                                                                        |             |             |                    |
| 1.5.1 หน่วยงานต้องพยายามหาวิธีการในการให้<br>ความดีความชอบ (เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน) อย่าง<br>ถูกต้อง ชอบธรรม โปร่งใส และปราศจากอคติ                                                                   | 4.59        | .498        | มากที่สุด          |

| แนวทางในการเสริมสร้างความเต็มใจในการทำงาน<br>ของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ                                                                                                                                                                                                                                                  | $\bar{x}$   | S.D.        | การแปล<br>ความหมาย |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------------|
| 1.5.2 หน่วยงานจะต้องพยายามเปิดโอกาส ส่งเสริม สนับสนุน ให้หน่วยเลขานุการ ได้เลื่อนตำแหน่งหรือ เปลี่ยนแปลงไปสู่ตำแหน่งอื่นที่ดีกว่าถ้าหากว่าสามารถเขา สอบได้หรือทำได้                                                                                                                                                         | 4.54        | .505        | มากที่สุด          |
| 1.5.3 หน่วยงานจะต้องพยายามส่งเสริม สนับสนุนให้ เจ้าหน้าที่ฝ่ายเลขฯ ได้มีโอกาสได้ศึกษาฝึกฝน อบรมมา เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถหรือคุณวุฒิให้ สูงขึ้นเพื่อความ ก้าวหน้าในการทำงาน                                                                                                                                 | 4.41        | .498        | มาก                |
| 1.5.4 หน่วยงานจะต้องพยายามหาวิธีการหรือสร้าง ระบบ กลไกการประเมินผลงานในแต่ละช่วงอย่างเที่ยง ธรรม โปร่งใสและปราศจากอคติ                                                                                                                                                                                                      | 4.59        | .498        | มากที่สุด          |
| <b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>4.53</b> | <b>.405</b> | <b>มากที่สุด</b>   |
| 1.6 ในแง่ของการเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการทำงาน (Commitment) หรือการคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน ในหน่วยงาน<br><br>1.6.1 หน่วยงานจะต้องพยายามสร้างระบบหรือ กลไกในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยเน้นปัจจัย ทางด้านบุคลิกลักษณะ (Trait) ที่มีความมุ่งมั่นในการ ทำงาน (Commitment) มากยิ่งขึ้น เพื่อให้งานมี ประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล | 4.57        | .502        | มากที่สุด          |
| 1.6.2 หน่วยงานจะต้องพยายามสร้างระบบหรือกลไก ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยเน้นปัจจัยทางด้าน บุคลิกลักษณะ (Trait) ที่มีแรงขับหรือความอยากที่จะ ทำงาน (Motive) มากยิ่ง ขึ้นเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล                                                                                                           | 4.62        | .492        | มากที่สุด          |

| แนวทางในการเสริมสร้างความเต็มใจในการทำงาน<br>ของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ                                                                                                                                                                    | $\bar{x}$   | S.D.        | การแปล<br>ความหมาย |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------------|
| 1.6.3 หน่วยงานจะต้องพยายามสร้างระบบหรือกลไกในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยเน้นปัจจัยทางด้านการมีอารมณ์ที่มั่นคง (Secured Temper) ไม่ฉุนเฉียว ก้าวร้าวเปลี่ยนแปลงได้ง่ายมากยิ่งขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล                     | 4.49        | .559        | มาก                |
| 1.6.4 หน่วยงานจะต้องพยายามสร้างระบบหรือกลไกในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเน้นปัจจัยทางด้านการมีศีลธรรม (Moral) มโนธรรม (Conscience) ไม่อิจฉาริษยา ไม่กลั่นแกล้ง ไม่ให้ร้ายป้ายสีผู้อื่นฯ มากยิ่งขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล | 4.57        | .555        | มากที่สุด          |
| <b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>                                                                                                                                                                                                                           | <b>4.56</b> | <b>.410</b> | <b>มากที่สุด</b>   |
| <b>1.7 ในแง่ของการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่างๆ (Human Resource)</b>                                                                                                                                                                         |             |             |                    |
| 1.7.1 หน่วยงานจะต้องพยายาม จัดหาวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี เครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานฝ่ายเลขฯ ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานดังกล่าว                                                                                        | 4.35        | .538        | มาก                |
| 1.7.2 หน่วยงานจะต้องพยายามจัดหางบประมาณช่วยเหลือ สนับสนุนการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่สำคัญของงานหน่วยเลขฯ ให้เพียงพอต่อความจำเป็นดังกล่าว                                                                                                      | 4.16        | .646        | มาก                |
| 1.7.3 หน่วยงานจะต้องพยายามปรับปรุงแก้ไขสภาพแวดล้อมในการทำงานของหน่วยเลขานุการฯ โดยเฉพาะห้องทำงานหรือโต๊ะทำงานที่เป็นสัดส่วน เป็นเอกเทศพอสมควร                                                                                                 | 3.97        | .600        | มาก                |
| <b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>                                                                                                                                                                                                                           | <b>4.16</b> | <b>.519</b> | <b>มาก</b>         |



### 4.3 ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ ข้อที่ 3

เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างความพร้อมในด้านต่าง ๆ ทั้งในเรื่องของความรู้ความสามารถ และความเต็มใจในการทำงาน

นอกเหนือจากการวิเคราะห์ถึงมุมมองของประชากรเป้าหมายที่มีต่อการเสริมสร้างความพร้อมในแต่ละด้านดังกล่าวมาแล้ว การวิเคราะห์ครั้งนี้ยังสนใจที่จะวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะปัจจัยทางด้านภูมิหลังทางสังคมของกลุ่มตัวอย่างว่ามีปัจจัยอะไรบ้าง ที่ไปมีความสัมพันธ์กับมุมมองของประชากรเป้าหมายในเรื่องอะไรบ้างหรือหรือการเสริมสร้างความพร้อมในเรื่องอะไรบ้าง ซึ่งจะทำให้การวิเคราะห์มีความละเอียดลึกซึ้งและน่าสนใจมากยิ่งขึ้น และจะเป็นประโยชน์ต่อการนำผลการวิเคราะห์ไปประยุกต์ใช้ จากการศึกษาวิเคราะห์ในครั้งนี้พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับมุมมองหรือความคิดเห็นของประชากรเป้าหมายที่มีต่อการเสริมสร้างความพร้อมโดยเฉพาะความพร้อมในเรื่องการเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการ

ตารางที่ 11 จำนวน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและ Standard Error ของคะแนนความคิดเห็นของประชากรเป้าหมาย ที่มีต่อแนวทางในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร จำแนกตามปัจจัยทางด้านตำแหน่งหน้าที่

| ตำแหน่ง                       | N  | Mean | Std. Deviation | Std. Error |
|-------------------------------|----|------|----------------|------------|
| รองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี | 7  | 3.96 | .316           | .120       |
| ผู้อำนวยการกอง                | 11 | 3.73 | .401           | .121       |
| หัวหน้างาน                    | 15 | 3.92 | .341           | .088       |
| อื่นๆ                         | 4  | 4.57 | .508           | .254       |
| Total                         | 37 | 3.94 | .432           | .071       |

ตารางที่ 12 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของคะแนนความคิดเห็นของประชากรเป้าหมายที่มีต่อ แนวทางในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.  |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|-------|
| Between Groups | 2.099          | 3  | .700        | 5.004 | .006* |
| Within Groups  | 4.614          | 33 | .140        |       |       |
| Total          | 6.713          | 36 |             |       |       |

ตารางที่ 13 แสดงการเปรียบเทียบค่าคะแนนความคิดเห็นของประชากรเป้าหมายเป็นรายคู่ตามวิธีการของ scheffe

| ตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ                                             |                         | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------|------------|------|
| อธิการบดี/รองอธิการบดี/<br>ผู้ช่วยอธิการบดี                          | ผู้อำนวยการกอง          | .232                  | .181       | .653 |
|                                                                      | หัวหน้างาน              | .035                  | .171       | .998 |
|                                                                      | อื่นๆ                   | -.612                 | .234       | .098 |
| ผู้อำนวยการกอง                                                       | อธิการบดี/รองอธิการบดี/ | -.232                 | .181       | .653 |
|                                                                      | ผู้ช่วยอธิการบดี        |                       |            |      |
|                                                                      | หัวหน้างาน              | -.197                 | .148       | .629 |
|                                                                      | อื่นๆ                   | -.844*                | .218       | .006 |
| หัวหน้างาน                                                           | อธิการบดี/รองอธิการบดี/ | -.035                 | .171       | .998 |
|                                                                      | ผู้ช่วยอธิการบดี        |                       |            |      |
|                                                                      | ผู้อำนวยการกอง          | .197                  | .148       | .629 |
|                                                                      | อื่นๆ                   | -.648*                | .210       | .038 |
| อื่นๆ (ผู้ที่เคยปฏิบัติงาน<br>เลขานุการมาก่อนและ<br>หัวหน้าหน่วยงาน) | อธิการบดี/รองอธิการบดี/ |                       |            |      |
|                                                                      | ผู้ช่วยอธิการบดี        | .612                  | .234       | .098 |
|                                                                      | ผู้อำนวยการกอง          | .844*                 | .218       | .006 |
|                                                                      | หัวหน้างาน              | .648*                 | .210       | .038 |

\* = มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 11 และตารางที่ 12 จะเห็นได้ว่าความคิดเห็นของประชากรเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย (อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี) ผู้บริหารระดับต้น (ผู้อำนวยการกองและหัวหน้างาน) เจ้าหน้าที่อื่นๆ(ผู้ที่เคยปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ ผู้บริหารมาก่อน หัวหน้าหน่วยต่างๆ) มีความคิดเห็นต่อแนวทางในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร แตกต่างกันไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (sig. = .012) กลุ่มที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากกลุ่มอื่นอย่างชัดเจนก็คือ กลุ่มของผู้ที่เคยปฏิบัติหน้าที่เลขานุการผู้บริหารมาก่อนและหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในสำนักงานอธิการบดี (กลุ่มอื่นๆ) คือกลุ่มคนเหล่านี้เห็นด้วยกับแนวทางในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถซึ่งได้แก่การพยายามหาพยายามจัดสรรงบประมาณ การพยายามจัดการเรียนการสอน การจัดฝึกอบรม การจัดสัมมนา การประชุมกลุ่มย่อย และการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยายให้กับเลขานุการฯ ดังกล่าว มากกว่าประชากรเป้าหมายอื่นๆ (โปรดดูรายละเอียดในตารางที่ 13) อย่างไรก็ตาม ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่มดังกล่าวนี้อยู่ในทิศทางเดียวกันหรืออยู่ระนาบเดียวกันคือ เห็นด้วยกับเรื่องนี้เป็นอย่างมาก เพียงแต่ว่ากลุ่มตัวอย่างที่เคยปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งเลขานุการผู้บริหารมาก่อน (กลุ่มอื่นๆ) เห็นด้วยกับเรื่องนี้มากกว่า (เห็นด้วยมากที่สุด) กลุ่มอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการกองฯ เหล่านี้

อย่างไรก็ดี ปัจจัยทางด้านตำแหน่งหน้าที่ดังกล่าวนี้ โดยเฉพาะตำแหน่งเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร กับผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับต้น (อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการกอง หัวหน้างาน และผู้เคยปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการผู้บริหาร) ยังมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อความสำคัญและความจำเป็นของการมีองค์ความรู้ในด้านต่างๆในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายเลขานุการผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ในตารางที่ 3 และที่ 4 โดยเฉพาะองค์ความรู้ทางด้านจิตวิทยา (Sig.=0.026, 0.011) องค์ความรู้ทางด้านจริยธรรมในวิชาชีพ (Sig.=0.005, 0.007) และองค์ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Sig.=0.003, 0.002) โดยที่กลุ่มเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการเห็นว่าองค์ความรู้ทางด้านจิตวิทยาในองค์กร และองค์ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความจำเป็นมากกว่ากลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยฯ ส่วนกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยฯ เห็นว่าองค์ความรู้ทางด้านจริยธรรมในวิชาชีพของเลขานุการฯ มีความจำเป็นมากกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร

นอกจากนั้นปัจจัยทางด้านตำแหน่งหน้าที่ดังกล่าว ยังมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในตารางที่ 6 ที่ 7 โดยเฉพาะในเรื่องของการพยายามเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยายให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารอยู่บ่อยๆหรือเสมอๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (Sig.=0.000, 0.001) โดยที่กลุ่มเจ้าหน้าที่หน่วย

เลขานุการผู้บริหาร เห็นด้วยกับการพยายามเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยายให้กับตนเองบ่อยๆ หรือเสมอๆ มากกว่ากลุ่มผู้บริหารของมหาวิทยาลัย

และนอกจากนั้น ปัจจัยทางด้านตำแหน่งดังกล่าวยังมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางในการเสริมสร้างทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและประสบการณ์ให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในตารางที่ 8 และ 9 โดยเฉพาะความคิดเห็นในเรื่องการจัดให้เจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ ศึกษาดูงานในหน่วยงานอื่นภายในมหาวิทยาลัยหรือภายนอกมหาวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (Sig.=0.008, 0.002) โดยที่เจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารเห็นด้วยกับเรื่องนี้มากกว่าผู้บริหารของมหาวิทยาลัยฯ

#### 4.4 ผลการวิเคราะห์ตามข้อมูลจากการสัมภาษณ์

จากการเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี และเลขานุการผู้บริหาร จำนวน 4 ท่าน ในเรื่องการศึกษาหาแนวทางในการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายเลขานุการผู้บริหาร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อไปทั้งในปัจจุบันและในอนาคต นั้น สรุปได้ดังนี้

4.4.1 ในเรื่ององค์ความรู้ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นไว้ว่าองค์ความรู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง และมีความจำเป็นต่อการพัฒนาหรือเสริมสร้างความพร้อมในการปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหาร ได้แก่ภาษาอังกฤษ จริยธรรมในวิชาชีพ และองค์ความรู้ทางด้านเลขานุการโดยเฉพาะ เนื่องจากการสื่อสารภาษาอังกฤษ ทั้งฟัง พูด อ่าน เขียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้จากการอ่านหรือการฟังการบรรยายจะสามารถนำมาช่วยงานผู้บริหารได้ทั้งแนวลึกและแนวกว้าง และองค์ความรู้ทางด้านจริยธรรมในวิชาชีพ (การไม่ใส่ร้ายป้ายสี ไม่กลั่นแกล้ง ไม่ลำเอียง ไม่เห็นแก่ตัว การรักษาความลับ การให้บริการฯ) โดยเฉพาะการรักษาความลับและการมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ มีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานเนื่องจากหากไม่รักษาความลับจะมีผลเสียและส่งผลกระทบต่อหลายฝ่ายอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ส่วนองค์ความรู้ทางด้านเลขานุการโดยเฉพาะ ได้แก่ระบบสารบรรณ กฎระเบียบทั่วไป กฎระเบียบเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการปฏิบัติงาน ความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา

4.4.2 ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นไว้ว่า

1. หน่วยงานและผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศการเป็นแบบอย่างที่มีงานให้เกิดขึ้นสำเร็จ มีธรรมาภิบาล มีความพอใจของบุคลากร

2.หน่วยงานต้องมีระบบการคัดเลือกพัฒนา สร้างความผูกพันให้บุคลากรเป็นคนที่มีความคุณลักษณะตามวัฒนธรรมองค์กร ตามค่านิยมองค์กร

4.4.3 ด้านค่าตอบแทนหรือรายได้ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านลักษณะงานและความท้าทายของงาน ด้านความสำเร็จในงานและการยอมรับนับถือ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นไว้ว่า

1. หน่วยงานต้องมีระบบประเมินผลงานบุคลากรที่เข้มแข็ง เอาจริงเอาจัง คนที่ทำงานดีเป็นคนดีต้องได้รับการเลื่อนขั้นตำแหน่ง ค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย คนที่ไม่มีผลงาน หรือคนที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ต้องได้รับการตดตีสกลงโทษ หรือให้ออกตามเกณฑ์ที่เที่ยงธรรม โปร่งใสขององค์กร

2. ควรมี Training Road Map ของเลขานุการเป็นการเฉพาะโดยดำเนินการร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล Training Road Map คือ เส้นทางความก้าวหน้าในการฝึกอบรม แผนที่ความก้าวหน้าในการพัฒนาบุคลากร หรือแผนที่เส้นทางเพื่อพัฒนาและฝึกอบรม” เป็นสิ่งกำหนดเส้นทางการพัฒนาและฝึกอบรมของบุคลากรหน่วยเลขานุการผู้บริหาร ว่าควรจะได้รับ การพัฒนาและฝึกอบรมเรื่องใดบ้าง

3. ควรมีการพัฒนาเลขานุการผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบมาตรฐานสากล

4.3.4 เรื่องอื่นๆ นอกจากนั้นยังเห็นว่า ผู้เป็นเลขานุการผู้บริหารต้องมีทัศนคติที่ดีต่องานในหน้าที่รับผิดชอบมีความเป็นกลาง มีจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ด้านความตั้งใจและทุ่มเท เป็นผู้เรียนรู้ฝึกฝนอยู่เสมอ สามารถเข้าใจ คติวิเคราะห์งานและเรื่องต่างๆได้ในหลายมิติ รู้จักกาลเทศะ และรักษาความลับ และพร้อมสนับสนุนการทำงานของผู้บริหาร

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิเคราะห์จะสรุปผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ในแต่ละข้อที่กำหนดไว้ในบทที่ 1 ได้แก่

1. เพื่อศึกษาถึงการเตรียมความพร้อม ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล
2. เพื่อศึกษาหาแนวทางในการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อไปทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
3. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อแนวทางในการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารดังกล่าว

โดยวิเคราะห์ได้ ดังนี้

#### 5.1 ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่หนึ่ง สรุปได้ดังนี้

จากการศึกษาครั้งนี้จะเห็นได้ว่า การตระเตรียมการหรือการดำเนินการในเรื่องความพร้อม ในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ ให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารโดยการกำหนดเป็นนโยบาย แผน หรือแผนกลยุทธ์ โครงการ หรือในรูปกิจกรรมต่างๆที่กำหนดไว้ในระดับที่มาก และระดับปานกลาง (ยังไม่สูงนัก) ทั้งสองด้าน ในระดับมากหรือระดับสูงได้แก่ความรู้ทางด้าน ภาษาอังกฤษในระดับพื้นฐาน และทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในระดับปานกลางหรือระดับที่ยังไม่ค่อยดีนักได้แก่ ความรู้ทางด้านเลขานุการ โดยเฉพาะ ทางด้านการสื่อสารภายในองค์กร ทางด้านจิตวิทยาในองค์กร (การจูงใจ การโน้มน้าว การเอาชนะใจผู้อื่น ทางด้านจริยธรรมในวิชาชีพ (ไม่ใส่ร้ายป้ายสี ไม่กลั่นแกล้ง ไม่ลำเอียง ไม่เห็นแก่ตัว การรักษาความลับ การให้บริการฯ) ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ทางด้านการวางแผนงาน การบริหาร-จัดการ การประเมินผลงานในงานของท่านเหล่านี้ยังไม่ดีเท่าที่ควร คืออยู่ในระดับปานกลาง

นอกจากนั้นการดำเนินการในแง่ของ การจัดการเรียน-การสอน การสัมมนา การฝึกอบรม การประชุม หรือการให้ความรู้ในรูปแบบอื่นๆ รวมทั้งการเสริมสร้างทักษะและความชำนาญ การสนับสนุนเครื่องมือ เทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่จำเป็น และการสนับสนุนด้าน

งบประมาณของหน่วยงานที่ได้ดำเนินการไปแล้วหรือดำเนินการบางส่วน หน่วยงานได้ดำเนินการทั้งในระดับที่ดีและระดับพอใช้ ในระดับที่ดีได้แก่ความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษขั้นพื้นฐาน และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ส่วนในระดับปานกลางได้แก่ความรู้ทางด้านเลขานุการโดยเฉพาะ ทางด้านการสื่อสารภายในองค์กร ทางด้านจิตวิทยาในองค์กร ทางด้านจริยธรรมในวิชาชีพ ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ทางด้านการวางแผนงาน การบริหาร-การจัดการและการประเมินผลงาน รวมไปถึงการการพยายามกำหนดเรื่องนี้ไว้ในรูปของนโยบาย แผนหรือแผนกลยุทธ์ โครงการและกิจกรรม และรวมไปถึงการเตรียมการในเรื่องงบประมาณในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถดังกล่าว

กรณีของความจำเป็นและความสำคัญขององค์ความรู้เหล่านี้ต่อการเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารนั้น ทั้งเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ และผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหิดลเห็นว่า องค์ความรู้เหล่านี้ (นับตั้งแต่ความรู้ทางด้านเลขานุการโดยเฉพาะจนถึงความรู้ทางด้านด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โปรดดูตารางที่ 2 ประกอบ) มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างความรู้ความสามารถเช่นว่านั้น แม้ว่าความคิดเห็นทั้งสองกลุ่มจะแตกต่างกันในบางเรื่องก็ตาม แต่ก็แตกต่างกันในกลุ่มที่อยู่ในระนาบเดียวกันหรือในทิศทางเดียวกัน (โปรดดูตารางที่ 3 และ 4 ประกอบ)

## 5.2 ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่สอง สรุปได้ดังนี้

5.2.1 แนวทางในการเสริมสร้างความรู้-ความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการ จากการศึกษาและวิเคราะห์ครั้งนี้จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยฯ และเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารต่างเห็นด้วยอย่างมากกับแนวทางในการเสริมสร้างในเรื่องดังกล่าวซึ่งได้แก่

การพยายามกำหนดเรื่องดังกล่าวไว้ในรูปของนโยบาย แผนหรือแผนกลยุทธ์ โครงการ หรือกิจกรรมไว้อย่างชัดเจน การพยายามจัดสรรหรือของงบประมาณจากมหาวิทยาลัยในเรื่องนี้ไว้อย่างชัดเจน การพยายามจัดการเรียนการสอน จัดการฝึกอบรม จัดสัมมนา อภิปราย จัดประชุมกลุ่มย่อยอย่างเป็นระบบและจริงจัง และการพยายามเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยายให้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้บ่อยๆ เสมอๆ เหล่านี้

อย่างไรก็ดี แม้ความคิดเห็นของกลุ่มประชากรเป้าหมายทั้งสองกลุ่มจะแตกต่างกันในบางเรื่อง แต่ก็มีความแตกต่างในกลุ่มที่อยู่ในระนาบเดียวกันหรือทิศทางเดียวกัน ไม่ได้แตกต่างระหว่างกลุ่มที่อยู่ตรงกันข้ามกันแต่อย่างใด (โปรดดูรายละเอียดในตารางที่ 6 ที่ 7 ประกอบ)

ในเรื่องนี้ จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารก็ได้ให้ความเห็นในการสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือเห็นว่าองค์ความรู้ที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการเสริมสร้างความพร้อมในการปฏิบัติงานของเลขาธิการผู้บริหารได้แก่ ความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษ จริยธรรมในวิชาชีพ และองค์ความรู้ทางด้านเลขานุการโดยเฉพาะ โดยเฉพาะความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษนั้น หากมีการฝึกฝนพัฒนา มีการสื่อสารทั้งฟัง พูด อ่าน เขียน จะสามารถนำมาช่วยงานผู้บริหารได้ทั้งแนวลึกและแนวกว้าง และองค์ความรู้ทางด้านจริยธรรมในวิชาชีพ โดยเฉพาะการรักษาความลับ และการมีจรรยาบรรณในวิชาชีพนั้น มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก หากไม่รักษาความลับ ก็จะส่งผลกระทบต่อและส่งผลเสียต่อบุคคล และหน่วยงานหลายๆ ฝ่ายอย่างตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ส่วนองค์ความรู้ทางด้านเลขานุการโดยเฉพาะ ได้แก่ระบบสารบรรณ กฎระเบียบทั่วไป กฎระเบียบเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาเหล่านี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่เจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการจะต้องมีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง เพื่อที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

5.2.2 แนวทางในการเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ในเรื่องนี้ทั้งกลุ่มผู้บริหารของมหาวิทยาลัยฯ และกลุ่มเลขานุการผู้บริหารต่างเห็นด้วยอย่างมากกับแนวทางการเสริมสร้างในเรื่องดังกล่าวซึ่งได้แก่

การพยายามจัดฝึกอบรมในเรื่องดังกล่าวช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งของ สัปดาห์ของเดือนของปี ในเวลาราชการ การพยายามจัดฝึกอบรมในเรื่องดังกล่าวช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งของ สัปดาห์ ของเดือน ของปี นอกเวลาราชการ การพยายามจัดให้มีการศึกษาดูงานในหน่วยงานอื่นภายในมหาวิทยาลัยหรือภายนอกมหาวิทยาลัย และการพยายามจัดให้มีการฝึกปฏิบัติกับหน่วยงานอื่น (ที่เป็นแบบอย่าง) ภายในมหาวิทยาลัยและภายนอกมหาวิทยาลัยเหล่านี้

อย่างไรก็ดี แม้ความคิดเห็นของกลุ่มประชากรเป้าหมายทั้งสองกลุ่มจะแตกต่างกันในบางเรื่องก็ตาม แต่ก็มีความแตกต่างในกลุ่มที่อยู่ในระนาบเดียวกัน หรือทิศทางเดียวกัน ไม่ได้แตกต่างระหว่างกลุ่มที่อยู่ตรงกันข้ามกันแต่อย่างใด (โปรดดูรายละเอียดในตารางที่ 8 ที่ 9 ประกอบ)

### 5.2.3 แนวทางในการเสริมสร้างความเต็มใจในการทำงาน

ภายหลังจากที่ได้มีการทดสอบความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารในตารางที่ 5 แล้ว และพบว่าเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารมีความพึงพอใจในงานในระดับปานกลางหรือยังไม่ถึงระดับสูงอยู่หลายด้านซึ่งได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในงาน



เนื่องจากความพึงพอใจในงาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งของความเต็มใจในการทำงานคือ เมื่อคนเรามีความพึงพอใจงานแล้วก็จะยอมจะเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และมีแรงจูงใจในการทำงาน ก็ยอมจะเกิดความเต็มใจในการทำงานตามมา ผู้ศึกษาจึงพยายามศึกษาถึงแนวทางในการเสริมสร้างหรือปรับปรุงแก้ไขความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารในด้านต่างๆ ดังกล่าว โดยสอบถามจากผู้บริหารของมหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาครั้งนี้สรุปได้ดังนี้

**ด้านนโยบายและการบริหาร** ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยฯ เห็นด้วยเป็นอย่างมากกับแนวทางในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานในด้านนี้ซึ่งได้แก่

หน่วยงานต้องพยายามกำหนดเรื่องนี้ไว้ในรูปของแผน นโยบาย โครงการ กิจกรรมให้ชัดเจน แน่นนอน สามารถนำมาปฏิบัติได้ ต้องพยายามมอบหมายงานหรือภาระงานให้เหมาะสม สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและบุคลิกลักษณะของแต่ละคน ต้องพยายามแบ่งงานมอบหมายงานให้หน่วยเลขานุการฯ อย่างถูกต้องเหมาะสม ขอบธรรม ไม่มีอคติ สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล

**ด้านการปกครองบังคับบัญชา** ผู้บังคับบัญชาจะต้องพยายามยืดหยุ่นในการบังคับบัญชา ไม่บีบบังคับ ไม่ใช่เห็นผลส่วนตัวมาบังคับบัญชา ต้องพยายามไม่ใช่อิทธิหรือผลประโยชน์ส่วนตัวมาบีบบังคับแทรกแซงการปฏิบัติงาน ต้องพยายามเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานหน่วยเลขานุการผู้บริหาร และจะต้องพยายามปกครองบังคับบัญชาด้วยความเมตตา มีใจกว้าง รับฟังเหตุผลของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารที่สนับสนุนในเรื่องนี้โดยเห็นว่าหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องพยายามสร้างบรรยากาศแบบมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ มีธรรม มีธรรมภิบาล มีความสุขของบุคคลากรร่วมกัน

**ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน** หน่วยงานจะต้องพยายามหาวิธีการสร้างกลไกในการป้องกันการรังแก กลั่นแกล้ง การใส่ร้ายป้ายสีกันระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน จะต้องพยายามหาวิธีการในการเสริมสร้างและเกิดการเรียนรู้ ความมีน้ำใจ มีมิตรไมตรีช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในครั้งนี้ผู้บริหารเหล่านี้ก็เห็นว่า หน่วยงานจะต้องพยายามเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคคลกรด้วย นอกจากนั้นแล้วจะต้องพยายามหาวิธีการเสริมสร้างและเกิดการเรียนรู้ในเรื่อง การไม่อิจฉาริษยา ไม่เอาर्डเอาเปรียบ ไม่กลั่นแกล้ง ไม่ใส่ร้ายป้ายสีซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงาน จะต้องพยายามหาวิธีการในการสร้างความสามัคคีกลมเกลียว ร่วมแรงร่วมใจกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กรของเพื่อนร่วมงาน จะต้องพยายามหาวิธีการในการเสริมสร้างความมั่นคงในอารมณ์ มีบุคลิกภาพที่อบอุ่น ไม่ฉุนเฉียว ไม่ก้าวร้าวต่อเพื่อนร่วมงานด้วยกัน และจะต้องพยายามเสริมสร้างปลูกฝังความมีเหตุมีผล มีความยุติธรรมและมีจริยธรรมในการทำงานกับผู้อื่นของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร

**ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน** หน่วยงานจะต้องพยายามจัดการหรือเตรียมการในเรื่องเครื่องมือ-เครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานไว้อย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน จะต้องพยายามจัดการหรือเตรียมการในเรื่องเครื่องมือ-เครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่ก้าวหน้า ทันสมัยและมีประสิทธิภาพไว้เป็นอย่างดี และจะต้องพยายามจัดการหรือเตรียมการในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งสถานที่ทำงาน (ห้องทำงาน) โต๊ะทำงานระบบการระบายอากาศ อุณหภูมิ แสงสว่างฯ ของหน่วยงานไว้อย่างดีและเหมาะสม

**ในด้านความก้าวหน้าในงาน** หน่วยงานต้องพยายามหาวิธีการในการให้ความดีความชอบ (เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน)อย่างถูกต้อง ชอบธรรม โปร่งใส และปราศจากอคติ จะต้องพยายามเปิดโอกาส ส่งเสริม สนับสนุน ให้หน่วยเลขานุการฯ ได้เลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนแปลงไปสู่ตำแหน่งอื่นที่ดีกว่าถ้าหากว่าสามารถเขาสอบได้หรือทำได้ จะต้องพยายามส่งเสริม สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ ได้มีโอกาสได้ศึกษา ฝึกฝน อบรมฯเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถหรือคุณวุฒิให้สูงขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน และหน่วยงานจะต้องพยายามหาวิธีการหรือสร้างระบบ กลไกการประเมินผลงานในแต่ละช่วงอย่างเที่ยงธรรม โปร่งใสและปราศจากอคติ

นอกจากจะต้องแสวงหาแนวทางในการเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน หรือปรับปรุงแก้ไขปัญหาความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร เพื่อให้เกิดความเต็มใจในการทำงานตามมา ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความพร้อมในการทำงานดังกล่าวมาแล้ว จำเป็นที่จะต้องแสวงหาแนวทางในการเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการทำงาน (Commitment) อีกส่วนหนึ่งด้วย เนื่องจากความมุ่งมั่นในการทำงานก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความเต็มใจในการทำงานเช่นเดียวกับความพึงพอใจในงาน (แรงจูงใจในการทำงาน) ฉะนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแสวงหาแนวทางในการเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานดังกล่าว

จากการศึกษาครั้งนี้จะเห็นได้ว่าผู้บริหารของมหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับต้นเห็นด้วยอย่างมากกับแนวทางในการเสริมสร้างความมุ่งมั่นเช่นนั้น แนวทางดังกล่าวนี้ผู้บริหารหรือหน่วยงานจะต้องพยายามกระทำในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

หน่วยงานจะต้องพยายามสร้างระบบหรือกลไกในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยเน้นปัจจัยทางด้านบุคลิกลักษณะ (Trait) ที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน (Commitment) มากยิ่งขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล จะต้องพยายามสร้างระบบหรือกลไกในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยเน้นปัจจัยทางด้านบุคลิกลักษณะ (Trait) ที่มีแรงขับหรือความอยากที่จะทำงาน (Motive)มากยิ่งขึ้น จะต้องพยายามสร้างระบบหรือกลไกในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยเน้นปัจจัยด้านการมีอารมณ์ที่มั่นคง (Secured Temper) ไม่ฉุนเฉียว ก้าวร้าว เปลี่ยนแปลงได้ง่ายมากยิ่งขึ้น และหน่วยงานจะต้องพยายามสร้างระบบหรือกลไกในการ

คัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเน้นปัจจัยทางด้านการมีศีลธรรม (Moral) มโนธรรม (Conscience) ไม่อิจฉาริษยา ไม่กลั่นแกล้ง ไม่ให้ร้ายป้ายสีผู้อื่นฯ มากยิ่งขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

5.2.4 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของประชากรเป้าหมายที่มีต่อแนวทางในการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร

การศึกษาวិเคราะห์ครั้งนี้ นอกจากจะศึกษาถึงลักษณะการเตรียมความพร้อมที่ผ่านมา รวมทั้งแนวทางในการเตรียมความพร้อมหรือการเสริมสร้างความพร้อมในด้านต่างๆ ดังกล่าวมาแล้ว การศึกษาครั้งนี้ยังศึกษารวมไปถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของประชากรเป้าหมายที่มีต่อแนวทางในการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารอีกส่วนหนึ่งด้วย และจากการศึกษาครั้งนี้พบว่ากลุ่มประชากรเป้าหมายซึ่งได้แก่ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย (รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี) ผู้บริหารระดับต้น (ผู้อำนวยการกอง รองผู้อำนวยการกองและหัวหน้างาน) เจ้าหน้าที่อื่นๆ (ผู้ที่เคยปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการผู้บริหารมาก่อน) มีความคิดเห็นต่อแนวทางในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารแตกต่างกันออกไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กลุ่มที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากกลุ่มอื่นอย่างชัดเจนก็คือกลุ่มของผู้ที่เคยปฏิบัติหน้าที่เลขานุการผู้บริหารมาก่อนและหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในสำนักงานอธิการบดี (กลุ่มอื่นๆ)

อย่างไรก็ตาม ความคิดเห็นของประชากรเป้าหมายทั้ง 4 กลุ่มดังกล่าวนี้อยู่ในทิศทางเดียวกันหรืออยู่ระนาบเดียวกันคือ เห็นด้วยกับเรื่องนี้เป็นอย่างมากเพียงแต่ว่ากลุ่มตัวอย่างที่เคยปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งเลขานุการผู้บริหารมาก่อน (กลุ่มอื่นๆ) เห็นด้วยกับเรื่องนี้มากกว่า(เห็นด้วยมากที่สุด)กลุ่มอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการกองฯ เหล่านี้

ปัจจัยทางด้านตำแหน่งหน้าที่ดังกล่าวนี้ โดยเฉพาะตำแหน่งเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร กับผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับต้น (อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการกอง หัวหน้างาน และผู้เคยปฏิบัติงานหน่วยเลขานุการผู้บริหาร) ยังมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อความสำคัญและความจำเป็นของการมีองค์ความรู้ในด้านต่างๆในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ในตารางที่ 3 และที่ 4

และนอกจากนั้น ปัจจัยทางด้านตำแหน่งดังกล่าวยังมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางในการเสริมสร้างทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและประสบการณ์ให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในตารางที่ 8 และ 9 โดยเฉพาะความคิดเห็นในเรื่องการจัดให้เจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ ศึกษาดูงานในหน่วยงานอื่นภายในมหาวิทยาลัยหรือภายนอกมหาวิทยาลัย โดยที่เจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารเห็นด้วยกับเรื่องนี้มากกว่าผู้บริหารของมหาวิทยาลัยฯ

## 5.2.5 ความส่งท้าย

จากการศึกษาวิเคราะห์ครั้งนี้อาจกล่าวได้ว่า คุณลักษณะหรือปัจจัยที่สำคัญต่อการเสริมสร้างความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลทั้งในปัจจุบันและในอนาคตนั้น ได้แก่ปัจจัยที่สำคัญๆดังต่อไปนี้

5.2.5.1 คุณลักษณะหรือปัจจัยที่เกี่ยวกับความรู้-ความสามารถ (Ability) จากการ วิเคราะห์ครั้งนี้จะเห็นได้ว่าความรู้ที่ประชากรเป้าหมาย(โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร) เห็นว่ามีความสำคัญและมีความจะเป็น ต่อการเสริมสร้างความพร้อมให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการดังกล่าว นั้น เรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ ความรู้ทางด้านจริยธรรมในวิชาชีพ ทางด้านเลขานุการโดยเฉพาะ ทางด้านภาษาอังกฤษพื้นฐาน ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ทางด้านการสื่อสารภายในองค์กร ทางด้านการวางแผนงานและการบริหารจัดการในหน้าที่ ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศน์ และทางด้านจิตวิทยาในองค์กรตามลำดับ

5.2.5.2 คุณลักษณะหรือปัจจัยที่เกี่ยวกับ ทักษะ ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของความรู้ความสามารถดังกล่าวข้างต้น จากการวิเคราะห์ครั้งนี้ จะเห็นได้ว่า การเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในเรื่องนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความพร้อมต่อการปฏิบัติงานดังกล่าว ประชากรเป้าหมายเห็นว่า จะต้องมีการฝึกฝน อบรม มีการศึกษาดูงาน มีการฝึกปฏิบัติกับผู้เชี่ยวชาญทั้งที่อยู่ภายในมหาวิทยาลัย และภายนอกมหาวิทยาลัยเหล่านี้

5.2.5.3 คุณลักษณะหรือปัจจัยที่เกี่ยวกับ ความเต็มใจในการทำงาน (ซึ่งมีรากฐานมาจากปัจจัยทางด้านความพึงพอใจในการทำงาน) จากการวิเคราะห์ครั้งนี้จะเห็นว่า ความพึงพอใจในงานที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าจะต้องเสริมสร้างหรือปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น เพื่อให้เกิดความเต็มใจในการทำงานและนำไปสู่ความพร้อมในที่สุดนั้นได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงานทางด้าน ความก้าวหน้าในงาน ทางด้านการปกครองบังคับบัญชา ทางด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหาร และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เหล่านี้ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้

5.3.1.1 หน่วยงานควรพยายามที่จะเสริมสร้างบรรยากาศความพร้อมในการปฏิบัติงานทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ให้กับบุคลากรในหน่วยงานอยู่เสมอ เพื่อเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการปฏิบัติงาน

5.3.1.2 หน่วยงานควรพยายาม เสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้น โดยการปรับปรุงแก้ไขความพึงพอใจในแต่ละด้านที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยเฉพาะด้านที่เกี่ยวกับปัจจัยทางด้าน Hygiene Factor เพื่อให้เกิดแรงจูงใจ เกิดความเต็มใจ และเกิดความพร้อมในการทำงานในที่สุด

5.3.1.3 หน่วยงานควรพยายามเสริมสร้าง ความมุ่งมั่นในการทำงานให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้น โดยพยายามสร้างบรรทัดฐานหรือสร้างเครื่องมือ และสร้างกระบวนการในการคัดสรรบุคลากรที่มีบุคลิกลักษณะหรืออุปนิสัยแบบมุ่งมั่น ทুমเท ไม่ยอมแพ้ในการทำงานเหล่านี้ เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน เกิดความเต็มใจในการทำงาน และเกิดความพร้อมในการทำงานตามมา

5.3.1.4 หน่วยงานควรที่จะพยายามเสริมสร้าง ความมั่นใจในการทำงานให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง โดยการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ ดังกล่าวมาแล้วเพื่อให้เกิดความเต็มใจในการทำงาน และความพร้อมในการทำงานตามมาในที่สุด

5.3.1.5 หน่วยงานต้องมีระบบประเมินผลงานบุคลากรที่เข้มแข็ง เอาจริง เอาจัง คนที่ทำงานดี เป็นคนดีต้องได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ค่าตอบแทน การยกย่อง ชมเชย คนที่ไม่มีผลงาน หรือคนที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ต้องมีกระบวนการพัฒนา ตักเตือน และได้รับการตัดสินลงโทษ หรือให้ออกตามเกณฑ์ที่เที่ยงธรรม โปร่งใสขององค์กร (หรือการปรับปรุงแก้ไขความพึงพอใจในการทำงานในด้านความก้าวหน้าในงาน Hygiene Factor)

5.3.1.6 หน่วยงานควรมี Training Rode Map ของเลขานุการเป็นการเฉพาะโดยดำเนินการร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล Training Rode Map คือ เส้นทางความก้าวหน้าในการฝึกอบรม แผนที่ความก้าวหน้าในการพัฒนาบุคลากร หรือแผนที่เส้นทางเพื่อพัฒนาและฝึกอบรม เป็นสิ่งกำหนดเส้นทางพัฒนาและฝึกอบรมของบุคลากรหน่วยเลขานุการผู้บริหาร ว่าควรจะได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมเรื่องใดบ้าง

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรที่จะศึกษา-วิเคราะห์ถึง ความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน หน่วยเลขานุการผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล อย่างจริงจัง อย่างถูกต้อง และครอบคลุมตัวแปรในกลุ่มของ Hygiene Factors และ Motivation Factors ตามทฤษฎีของ Herzberg เพื่อนำไปสู่แรงจูงใจในการทำงาน และความเต็มใจในการทำงานในที่สุด

5.3.2.2 ควรที่จะศึกษา-วิเคราะห์ถึงเครื่องมือหรือวิธีการในการค้นหาบุคลิกลักษณะของบุคคลที่ดีที่สมควรจะมาเป็นเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร สำนักงาน

อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล คือความมีคุณธรรม มีจริยธรรม มีอารมณ์มั่นคงฯ เหล่านี้อย่างจริงจังและถูกต้องตามหลักทฤษฎีบุคลิกลักษณะ (Trait) เพื่อเป็นพื้นฐานแห่งความมุ่งมั่นในการทำงาน (Commitment) และความเต็มใจในการทำงาน

5.3.2.3 ควรศึกษา-วิเคราะห์ถึง องค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นจริงๆ ต่อการที่จะเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหารสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล อีกครั้งหนึ่งนอกเหนือจากองค์ความรู้ที่ได้มีการศึกษา-วิเคราะห์ในครั้งนี้ เพื่อเป็นพื้นฐานหรือองค์ประกอบที่สำคัญของการเตรียมความพร้อม

## บรรณานุกรม

### ภาษาอังกฤษ

- Ali Shirazi, saeed Mortazavi, Naser Pour Azad (2011) "Factors Affecting Employees' Readiness for Knowledge Management" *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* ISSN 1450-2275 Issue 33.
- Barbara Plested, Debra M. Smitham, Pamela Jumper-Thurman, Eugene R. Oetting & Ruth W. Edwards. (1999). *Readiness for Drug Use Prevention in Rural Minority Communities*. *Substance Use & Misuse*, 34:4-5, 521-544.
- Barrow, Robin, & Milburn, Geoffrey. (1990). *A Critical Dictionary of Education Concepts*. (2<sup>nd</sup> edition) New York: Harvester Wheatsheaf Publisher.
- Basavanthappa. (2007). *Psychiatric Mental Health Nursing*. New Delhi: Japee Brothers Medical Publishers.
- Bojan Lalic, Ugljesa Marjanovic, (2011) "Organizational Readiness/Preparedness" DOI: 10.4018/978-1-61692-880-3.ch007.
- Boyatzis, R.E. (1982) *The Competent Manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Bozkurt, Tulay. (2011). "Management by Competencies." *Istanbul*. February, 1—72.
- Bryan J Weiner. (2009). *A theory of organizational readiness for change*. *Implementation Science* 4:67.
- Cronbach, Lee J. (1974). *Essentials of Psychological Testing*. (3<sup>rd</sup>ed). New York: Harper & Row Publisher.
- Good, C.V. (1973). *Dictionary of Education*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Herzberg, Frederick. (1966). *Work and the Nature of Man*. New York: World Publishing Co.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organization Behavior Utilizing Human Resources*. (4<sup>th</sup>ed) Englewood Cliffs, NJ. : Prentice, Hall Inc.
- Jui-Chen Chen, Colin Silverthorne (2005) "Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness" *Leadership&Organization Development Journal Vol. 26 No. 4, pp. 280-288*.
- Kathleen L. Byrd, Ginger MacDonald (2005) "Defining College Readiness from the Inside Out: First-Generation College Student Perspectives" *Community College Review Volume 33, No.1*.
- Lumley, Coetzee, Tladinyane, and Ferreira. Exploring.(2002). *The Job Satisfaction and Organizational Commitment of Employees in The Information Technology Environment*. Southern African Business Review, Vol. 15, No 1.
- Moloantoa. (2015). *Factors Affecting Job Satisfaction of Academic Employees: A Case Study of The National University of Lesotho*. Thesis, Masters Degree in Technology in Public Management, Durban University of Technology.
- Neog, Barua. (2014). Factors Influencing Employee's Job Satisfaction: An Empirical Study among Employees of Automobile Service Workshops in Assam. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM)*, Vol. 2, No 7, (September).
- Ombima. (2014). *Factors Affecting Employee Job Satisfaction in Institutions of Higher Education in Kenya: A Case Study of United States International University (USIU)*. Thesis, Masters Degree in Organizational Development, United States International University.
- Saul McLeod. (2017). Maslow's Hierarchy of Needs. *Simply Psychology*, updated 2017, accessed October 10, 2017,<https://www.simplypsychology.org/maslow.html>.



- Scott, Bishop,Chen.(2003). *An Examination of The Relationship of Employee Involvement with Job Satisfaction, Employee Cooperation, and Intention to Quit in U.S. Invested Enterprise in China*. The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 11, No. 1, (3-19).
- Sinclair, J., Hanks, P., Fox, G., Moon, R., & Stock, P. (1991). *The Collins English Dictionary*. Glasgow, UK: Harper Collins.
- Skinner, C.E. (1956). *Educational Psychology*. New York: Prince Hall.
- 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.)
- Sypniewska. (2014). *Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction*. Contemporary Economics, Vol. 8, Issue 1, (57-72).
- Tulay, Bozkurt (2011) *Istanbul* March, 2011

## ภาษาไทย

- จันทร์เพ็ญ สวัสดิวงศ์. (2546). *ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน*. สารนิพนธ์สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นภดล โกสุม. (2545). *ความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนสหวิทยาเขตนพรัตน์ สังกัดกระสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี*. วิทยานิพนธ์สาขาศึกษาศาสตร์(การบริหารการศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิสมัย เจริญลักษณ์. (2556). *ความพร้อมของหัวหน้าศูนย์กับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด*

**นครปฐม** วิทยานิพนธ์สาขาศึกษาศาสตร์(การบริหารการศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร.

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

อมรรัตน์ สุวรรณวงศ์. (2550) **ความพร้อมของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**. สาร  
นิพนธ์สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

### สารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์

**แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล 2559-2562**. สืบค้นจาก

<https://op.mahidol.ac.th/pl/strategic-plan-for-mahidol-university-2019-2019>. เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2561.

**ประชาคมพอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล.(2559)**. ประชาคมพอธิการบดี ครั้งที่ 2/2559  
วันที่ 28 กรกฎาคม 2559 [Ptt.]สืบค้นจาก

<http://intranet.mahidol/2016/04/04/meet-the-president>.

ภาคผนวก ก.

### Descriptive Statistics

|                                              | N  | Mean | Std. Deviation |
|----------------------------------------------|----|------|----------------|
| <b>ด้านนโยบายและการบริหาร</b>                |    |      |                |
| A1 ความชัดเจนในการกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงาน | 10 | 3.00 | .667           |
| A2 ความเหมาะสมของการมอบหมายภาระงาน           | 10 | 3.30 | .483           |
| A3 ความเป็นธรรมในการแบ่งงาน การมอบหมายงาน    | 10 | 3.50 | .527           |
| Valid N (listwise)                           | 10 |      |                |

### Descriptive Statistics

|                                                     | N  | Mean | Std. Deviation |
|-----------------------------------------------------|----|------|----------------|
| <b>ด้านการปกครองบังคับบัญชา</b>                     |    |      |                |
| B1 การเข้มงวดกวดขันในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา | 10 | 3.30 | .675           |
| B2 การใช้อิทธิพลส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา            | 10 | 2.30 | 1.160          |
| B3 การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา  | 10 | 3.30 | .823           |
| B4 การมีความเมตตา ความมีเหตุผลของผู้บังคับบัญชา     | 10 | 3.60 | .516           |
| Valid N (listwise)                                  | 10 |      |                |

Descriptive Statistics

|                                                         | N  | Mean | Std. Deviation |
|---------------------------------------------------------|----|------|----------------|
| <b>ด้านค่าตอบแทนหรือรายได้</b>                          |    |      |                |
| C1 ความเหมาะสมของรายได้ ค่าตอบแทนต่อการดำรงชีพ          | 10 | 3.90 | .568           |
| C2 ความเหมาะสมของรายได้ ค่าตอบแทนต่อปริมาณงานที่ได้รับ  | 10 | 3.80 | .919           |
| C3 ความเหมาะสมของสวัสดิการต่อตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ | 10 | 3.60 | .843           |
| Valid N (listwise)                                      | 10 |      |                |

Descriptive Statistics

|                                                       | N  | Mean | Std. Deviation |
|-------------------------------------------------------|----|------|----------------|
| <b>ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน</b>               |    |      |                |
| D1 ความมีน้ำใจไมตรี-ช่วยเหลือเกื้อกูลของเพื่อนร่วมงาน | 10 | 3.30 | .675           |
| D2 ความไม่เอาใจเอาเปรียบของเพื่อนร่วมงาน              | 10 | 3.20 | .632           |
| D3 ความสามัคคีกลมเกลียวของเพื่อนร่วมงาน               | 10 | 3.10 | .738           |
| D4 ความมั่นคงในอารมณ์ ไม่ก้าวร้าวของเพื่อนร่วมงาน     | 10 | 3.20 | .632           |
| D5 ความมีเหตุผล มีความยุติธรรมของเพื่อนร่วมงาน        | 10 | 3.10 | .738           |
| Valid N (listwise)                                    | 10 |      |                |

Descriptive Statistics

|                                                    | N  | Mean | Std. Deviation |
|----------------------------------------------------|----|------|----------------|
| <b>ด้านความมั่นคงในงาน</b>                         |    |      |                |
| E1 โอกาสที่จะออกจากงาน อย่างไม่เป็นธรรม            | 10 | 2.40 | .843           |
| E2 โอกาสที่จะถูกเปลี่ยนแปลงโยกย้ายอย่างไม่เป็นธรรม | 10 | 2.60 | .966           |
| E3 โอกาสที่จะถูกลดขั้น-ลดเงินเดือนอย่างไม่เป็นธรรม | 10 | 2.40 | 1.174          |
| Valid N (listwise)                                 | 10 |      |                |

Descriptive Statistics

|                                                                | N  | Mean | Std. Deviation |
|----------------------------------------------------------------|----|------|----------------|
| <b>ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน</b>                               |    |      |                |
| F1 การจัดเตรียมการด้านเครื่องมือเครื่องมือที่จำเป็นต่อหน่วยงาน | 10 | 3.30 | .823           |
| F2 การจัดเตรียมการด้านเครื่องมือเครื่องมือที่ทันสมัย           | 10 | 3.40 | .966           |
| F3 การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานเช่นห้องทำงานฯ              | 10 | 3.30 | .675           |
| Valid N (listwise)                                             | 10 |      |                |

Descriptive Statistics

|                                                | N  | Mean | Std. Deviation |
|------------------------------------------------|----|------|----------------|
| <b>ด้านความก้าวหน้าในงาน</b>                   |    |      |                |
| G1 โอกาสที่จะได้รับความดีความชอบอย่างเป็นธรรม  | 10 | 3.40 | .699           |
| G2 โอกาสที่ได้เลื่อนตำแหน่งสู่ตำแหน่งที่ดีกว่า | 10 | 2.90 | .738           |
| G3 โอกาสที่จะได้รับการฝึกฝน อบรมเพิ่มเติม      | 10 | 2.90 | .568           |
| Valid N (listwise)                             | 10 |      |                |

Descriptive Statistics

|                                                                | N  | Mean | Std. Deviation |
|----------------------------------------------------------------|----|------|----------------|
| <b>ด้านลักษณะงานและความท้าทายของงาน</b>                        |    |      |                |
| H1 งานที่ทำเป็นงานที่ชื่นชอบ ท้าทาย                            | 10 | 3.80 | .632           |
| H2 งานที่ทำส่งเสริมให้มีความกระตือรือร้น พัฒนาตนเอง            | 10 | 3.90 | .738           |
| H3 งานที่ทำเป็นงานที่ใช้ความรู้หลายๆ ด้านมาบูรณาการเข้าด้วยกัน | 10 | 4.00 | .667           |
| Valid N (listwise)                                             | 10 |      |                |

Descriptive Statistics

|                                                                  | N  | Mean | Std.<br>Deviation |
|------------------------------------------------------------------|----|------|-------------------|
| <b>ด้านความสำเร็จในงานและการยอมรับนับถือ</b>                     |    |      |                   |
| 11 การให้การยอมรับงานของท่านจากหัวหน้างาน                        | 10 | 3.60 | .516              |
| 12 การให้การยอมรับงานของท่าน จากเพื่อนร่วมงาน                    | 10 | 3.30 | .438              |
| 13 การขอคำแนะนำ ข้อคิดเห็นในการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานจากท่าน | 10 | 3.40 | .516              |
| 14 การยอมรับความสำเร็จในงานของท่าน จากเพื่อนร่วมงาน              | 10 | 3.70 | .483              |
| 15 งานที่ทำอยู่ ทำให้ท่านบรรลุเป้าหมายในชีวิต                    | 10 | 3.70 | .675              |
| Valid N (listwise)                                               | 10 |      |                   |



ภาคผนวก ข

## แบบสอบถาม ฉบับที่ 1

**การวิเคราะห์ความพร้อมในปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน: กรณีศึกษาหน่วยงานเลขานุการ  
ผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล**

ขอความกรุณาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อเป็นการสนับสนุนงานวิเคราะห์ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความพร้อมของเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนผู้บริหาร ในการปฏิบัติงานสนับสนุนทางวิชาการของผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล/เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเลขานุการฯ /เพื่อศึกษาหาแนวทางในการเตรียมความพร้อม หรือพัฒนาความพร้อม ของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเลขานุการผู้บริหาร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อไปทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

**ความพึงพอใจในการทำงานหรือในการปฏิบัติงาน**

| การปฏิบัติงานในแต่ละด้าน                                                                                                                             | ระดับความพึงพอใจ |     |         |      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|---------|------|------------|
|                                                                                                                                                      | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| <b>ด้านนโยบายและการบริหาร (Hygiene Factor)</b><br>ท่านพึงพอใจต่อนโยบายและการบริหาร ของหน่วยงานของท่าน<br>ต่อไปนี้มาก-น้อยเพียงใด                     |                  |     |         |      |            |
| 1. หน่วยงานมีการกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการฯ<br>ไว้อย่างชัดเจน แน่นนอน และมีทิศทาง สามารถนำมาปฏิบัติได้ง่าย                              |                  |     |         |      |            |
| 2. หน่วยงานมีการมอบหมายภาระงานหรือปริมาณงานของฝ่าย<br>เลขานุการฯ เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ทักษะและ<br>ความเชี่ยวชาญ และบุคลิกลักษณะของท่าน       |                  |     |         |      |            |
| 3. หน่วยงานมีการแบ่งงานมอบหมายงานให้กับท่านอย่างเป็น<br>ธรรม ไม่มีอคติ ไม่ลำเอียง ไม่กลั่นแกล้งต่อท่าน                                               |                  |     |         |      |            |
| <b>ด้านการปกครองบังคับบัญชา (Hygiene Factor)</b><br>ท่านพึงพอใจต่อการปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาใน<br>หน่วยงานของท่าน ต่อไปนี้มาก-น้อยเพียงใด |                  |     |         |      |            |
| 4. ผู้บังคับบัญชาเข้มงวดกวดขัน ควบคุม ตรวจสอบ และ<br>สอดส่องการปฏิบัติงานของท่าน อย่างยืดหยุ่นและเหมาะสม<br>ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น                  |                  |     |         |      |            |

| การปฏิบัติงานในแต่ละด้าน                                                                                                                                                                      | ระดับความพึงพอใจ |     |         |      |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|---------|------|------------|
|                                                                                                                                                                                               | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 5. ผู้บังคับบัญชาใช้อิทธิพลส่วนตัวเข้ามาแทรกแซง บังคับ<br>สร้างความรำคาญ ในการปฏิบัติงานของท่านได้บ้างในบางโอกาส                                                                              |                  |     |         |      |            |
| 6. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความคิดเห็น ได้มีส่วน<br>ร่วมในการกำหนดแนวทางหรือนโยบายการปฏิบัติงานหน่วยเลขาฯ<br>ของหน่วยงานอยู่เสมอ                                                 |                  |     |         |      |            |
| 7. ผู้บังคับบัญชามีความเมตตา มีเหตุผล มีความใจกว้าง<br>รับฟังเหตุผลจากท่านอยู่เสมอ                                                                                                            |                  |     |         |      |            |
| <b>ด้านค่าตอบแทนหรือรายได้ (Hygiene Factor)</b><br><br>ท่านพึงพอใจต่อค่าตอบแทนหรือรายได้ จากหน่วยงานของท่าน<br>ต่อไปนี้มาก-น้อยเพียงใด                                                        |                  |     |         |      |            |
| 8. เงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่ได้รับจากหน่วยงานของท่าน<br>มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการดำรงชีพ หรือสถานะค่า<br>ครองชีพในปัจจุบัน                                                               |                  |     |         |      |            |
| 9. เงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่ได้รับจากหน่วยงานของท่าน<br>มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับปริมาณงานหรือภาระงานที่<br>ท่านต้องรับผิดชอบ                                                               |                  |     |         |      |            |
| 10. สวัสดิการต่าง ๆ (อาทิ ค่ารักษาพยาบาล ค่าเบี้ยเลี้ยงค่าโอ<br>ที การจัดรถรับส่งในการปฏิบัติงานฯ) ที่ท่านได้รับจาก<br>หน่วยงาน มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ที่<br>ท่านรับผิดชอบ |                  |     |         |      |            |
| <b>ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Hygiene Factor)</b><br><br>ท่านพึงพอใจต่อความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของ<br>ท่าน ต่อไปนี้มาก-น้อยเพียงใด                                       |                  |     |         |      |            |
| 11. เพื่อนร่วมงานมีน้ำใจ มีมิตรไมตรี ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและ<br>กันเป็นอย่างดี                                                                                                            |                  |     |         |      |            |

| การปฏิบัติงานในแต่ละด้าน                                                                                                           | ระดับความพึงพอใจ |     |         |      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|---------|------|------------|
|                                                                                                                                    | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 12. เพื่อนร่วมงานไม่เอาัดเอาเปรียบ ไม่กลั่นแกล้ง ไม่ใส่ร้ายป้ายสีซึ่งกันและกันมาโดยตลอด                                            |                  |     |         |      |            |
| 13. เพื่อนร่วมงานมีความสามัคคีกลมเกลียว ร่วมแรงร่วมใจกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กรหรือในหน่วยงานของท่านดีมาก                  |                  |     |         |      |            |
| 14. เพื่อนร่วมงานเป็นคนที่มีความมั่นคงในอารมณ์ มีบุคลิกภาพที่อบอุ่น ไม่ฉุนเฉียว ไม่ก้าวร้าวต่อเพื่อนร่วมงาน                        |                  |     |         |      |            |
| 15. เพื่อนร่วมงานเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม และมีจริยธรรมในการทำงานกับผู้อื่น (เพื่อร่วมงาน)                          |                  |     |         |      |            |
| <b>ด้านความมั่นคงในงาน (Hygiene Factor)</b><br>ท่านพึงพอใจต่อความมั่นคงในงานจากหน่วยงานของท่าน<br>ต่อไปนี้มาก-น้อยเพียงใด          |                  |     |         |      |            |
| 16. โอกาสที่ท่านจะลาออกจากงานหรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐอย่างไม่เป็นธรรมมีน้อย                                      |                  |     |         |      |            |
| 17. โอกาสที่ท่านจะถูกโยกย้าย ถูกกลั่นแกล้ง ถูกเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ อย่างไม่เป็นธรรมมีน้อย                                     |                  |     |         |      |            |
| 18. โอกาสที่ท่านจะถูกกลั่นแกล้งลดขั้น ลดเงินเดือน หรือไม่ขึ้นเงินเดือนอย่างไม่เป็นธรรมจากหน่วยงานของท่านมีน้อย                     |                  |     |         |      |            |
| 19. โอกาสที่ท่านจะถูกตั้งกรรมการสืบสวน-สอบสวนการกระทำผิดทางวินัยอย่างไม่เป็นธรรม จากหน่วยงานของท่านมีน้อย                          |                  |     |         |      |            |
| <b>ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Hygiene Factor)</b> ท่านพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของหน่วยงานของท่าน<br>ต่อไปนี้มาก-น้อยเพียงใด |                  |     |         |      |            |
| 20. หน่วยงานมีการจัดการ เตรียมการในเรื่องเครื่องมือ-เครื่องมืออุปกรณ์ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของท่านไว้เป็นอย่างดี               |                  |     |         |      |            |

| การปฏิบัติงานในแต่ละด้าน                                                                                                                                                           | ระดับความพึงพอใจ |     |         |      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|---------|------|------------|
|                                                                                                                                                                                    | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 21. หน่วยงานมีการจัดการ เตรียมการในเรื่องเครื่องมือ-เครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของท่านที่ก้าวหน้าทันสมัยและมีประสิทธิภาพไว้เป็นอย่างดี                             |                  |     |         |      |            |
| 22. หน่วยงานมีการจัดการ การเตรียมการ ในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งสถานที่ทำงาน (ห้องทำงาน) โต๊ะทำงาน ระบบการระบายอากาศ อุณหภูมิ แสงสว่างฯ ของหน่วยงานไว้อย่างดีและเหมาะสม |                  |     |         |      |            |
| <b>ด้านความก้าวหน้าในงาน (Motivator Factor)</b><br>ท่านมีความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในงานในหน่วยงานของท่าน ต่อไปนี้มาก-น้อยเพียงใด                                                  |                  |     |         |      |            |
| 23. โอกาสที่ท่านจะได้รับความดีความชอบ (เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน) อย่างเป็นธรรมจากหน่วยงานของท่านมีโอกาสมาก                                                                       |                  |     |         |      |            |
| 24.โอกาสที่ท่านจะได้เลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนแปลงงานไปสู่ตำแหน่งอื่นที่ดีกว่า ในหน่วยงานที่ท่านทำอยู่มีสูงมาก                                                                       |                  |     |         |      |            |
| 25.โอกาสที่ท่านจะได้รับการศึกษา ฝึกฝน อบรมฯ เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มพูนคุณวุฒิให้สูงขึ้นในหน่วยงานของท่านมีสูงมาก                                                                       |                  |     |         |      |            |
| <b>ด้านลักษณะงานและความท้าทายของงาน (Motivator Factor)</b><br>ท่านมีความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในงานจากหน่วยงานของท่าน ต่อไปนี้มาก-น้อยเพียงใด                                      |                  |     |         |      |            |
| 26.งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ท่านชื่นชอบ ท้าทายและอยากจะเอาชนะปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้หน่วยงานมีความก้าวหน้าอยู่เสมอ                                                        |                  |     |         |      |            |
| 27.งานที่ท่านทำอยู่ส่งเสริมให้ท่านมีความกระตือรือร้น ขวนขวายและจะต้องพัฒนาตนเองให้ทันเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ                                                                  |                  |     |         |      |            |

| การปฏิบัติงานในแต่ละด้าน                                                                                                                                 | ระดับความพึงพอใจ |     |         |      |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|---------|------|------------|
|                                                                                                                                                          | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 28.งานที่ท่านทำอยู่ เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้หลายๆ ด้าน มาบูรณาการเข้าด้วยกัน เพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น                                     |                  |     |         |      |            |
| <b>ด้านความสำเร็จในงาน และการยอมรับนับถือ (Motivator Factor)</b><br><br>ท่านพึงพอใจต่อการได้รับการยอมรับนับถือจากหน่วยงานของท่าน ต่อไปนี้มาก-น้อยเพียงใด |                  |     |         |      |            |
| 29. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ให้การยอมรับผลงานของท่าน ที่ท่านปฏิบัติอยู่เสมอ ๆ                                                                       |                  |     |         |      |            |
| 30. เพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้การยอมรับผลงานที่ท่าน ให้การยอมรับผลงานของท่านอยู่เสมอ                                                  |                  |     |         |      |            |
| 31. เพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน มักขอคำแนะนำหรือข้อคิดเห็น-ข้อเสนอแนะจากท่าน ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ                                        |                  |     |         |      |            |
| 32. เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานต่างยอมรับว่า ท่านทำงานสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้เป็นอย่างดี                                                  |                  |     |         |      |            |
| 33. งานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้ เป็นงานที่ทำให้ท่านสามารถบรรลุเป้าหมายในชีวิตการทำงานของท่านได้เป็นอย่างดี                                                  |                  |     |         |      |            |

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

## แบบสอบถาม ฉบับที่ 2

### สำหรับเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร

เรื่อง “การวิเคราะห์ความพร้อมในปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน: กรณีศึกษาหน่วยงานเลขานุการผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล”

ตามที่ท่านได้กรุณาตอบแบบสอบถามในส่วนของความพึงพอใจในการทำงาน 7 ด้าน (ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านค่าตอบแทนหรือรายได้ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านลักษณะงานและความท้าทายของงาน และด้านความสำเร็จในงานและการยอมรับนับถือ) จึงได้นำผลที่ได้ดังกล่าวข้างต้นมาสร้างข้อคำถามต่อเนื่องในด้านความพร้อมของการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงขอความกรุณาให้ความอนุเคราะห์ร่วมตอบแบบสอบถามในส่วนของความพร้อมในการปฏิบัติงานต่อไปด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

#### หมวด ก. ภูมิหลังทางสังคม

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ.....ปี.....เดือน
3. การศึกษา
  - ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  ปริญญาโทหรือเทียบเท่า
  - สูงกว่าปริญญาโท  อื่นๆ โปรดระบุ.....
4. ศาสนา
  - พุทธ  คริสต์  อิสลาม  อื่นๆ.....
5. สถานภาพการสมรส
  - โสด  สมรส  อื่นๆ.....
6. ตำแหน่งปัจจุบัน
  - เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (เลขานุการ)  หัวหน้าหน่วย
  - ผู้ช่วยเลขานุการ  อื่นๆ (ระบุ).....
7. ระยะเวลาที่ทำงานที่ มหาวิทยาลัยมหิดล.....ปี.....เดือน

#### หมวด ข. การเตรียมความพร้อมของเจ้าหน้าที่ฝ่ายเลขานุการแต่ละด้าน

| การเตรียมความพร้อมในแต่ละด้าน                                                                                                         | ระดับของการเตรียมความพร้อม |     |         |      |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----|---------|------|------------|
|                                                                                                                                       | มากที่สุด                  | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1. หน่วยงานของท่าน มีการกำหนดนโยบาย แผนหรือแผนกลยุทธ์ โครงการ กิจกรรมในเรื่องการเสริมสร้างความรู้-ความสามารถต่อไป นี้ มาก-น้อยเพียงใด |                            |     |         |      |            |
| 1.1 ความรู้ทางด้านเลขานุการโดยเฉพาะ                                                                                                   |                            |     |         |      |            |
| 1.2 ความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษพื้นฐาน                                                                                                   |                            |     |         |      |            |

| การเตรียมความพร้อมในแต่ละด้าน                                                                                                                                                                                                      | ระดับของการเตรียมความพร้อม |     |         |      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----|---------|------|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                    | มากที่สุด                  | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1.3 ความรู้ทางด้านการสื่อสารภายในองค์กร                                                                                                                                                                                            |                            |     |         |      |            |
| 1.4 ความรู้ทางด้านจิตวิทยาในองค์กร (การจูงใจ การโน้มน้าว การเอาใจใส่ผู้อื่น)                                                                                                                                                       |                            |     |         |      |            |
| 1.5 ความรู้ทางด้านจริยธรรมในวิชาชีพ (ไม่ใส่ร้ายป้ายสี ไม่กลั่นแกล้ง ไม่ลำเอียง ไม่เห็นแก่ตัว การรักษาความลับ การให้บริการฯ)                                                                                                        |                            |     |         |      |            |
| 1.6 ความรู้ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร                                                                                                                                                                                            |                            |     |         |      |            |
| 1.7 ความรู้ทางการวางแผนงาน การบริหาร –จัดการ การประเมิน ผลงาน ในงานของท่าน                                                                                                                                                         |                            |     |         |      |            |
| 1.8 ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ                                                                                                                                                                                                |                            |     |         |      |            |
| 2. หน่วยงานของท่านได้ดำเนินการหรือดำเนินการบางส่วนในเรื่องการเสริมสร้างความรู้ในข้อ 1. ดังกล่าวมาแล้ว ทั้งในรูปของการจัดการเรียน-การสอน การสัมมนา การฝึกอบรม การประชุมกลุ่มหรือ การให้ความรู้ในรูปแบบอื่นๆ ต่อไปนี้มาก-น้อยเพียงใด |                            |     |         |      |            |
| 2.1 ความรู้ทางด้านเลขานุการโดยเฉพาะ                                                                                                                                                                                                |                            |     |         |      |            |
| 2.2 ความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษพื้นฐาน                                                                                                                                                                                                |                            |     |         |      |            |
| 2.3 ความรู้ทางด้านการสื่อสารภายในองค์กร                                                                                                                                                                                            |                            |     |         |      |            |
| 2.4 ความรู้ทางด้านจิตวิทยาในองค์กร (การจูงใจ การโน้มน้าว จิตใจ การเอาใจใส่ผู้อื่นฯ )                                                                                                                                               |                            |     |         |      |            |
| 2.5 ความรู้ทางด้านจริยธรรมวิชาชีพ (ไม่ใส่ร้ายป้ายสี ไม่กลั่นแกล้ง ไม่ลำเอียง ไม่เห็นแก่ตัว การรู้จักรักษาความลับการให้บริการฯ)                                                                                                     |                            |     |         |      |            |
| 2.6 ความรู้ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร                                                                                                                                                                                            |                            |     |         |      |            |
| 2.7 ความรู้ทางการวางแผนงาน การบริหาร-จัดการ การประเมิน ผลงานในงานของท่าน                                                                                                                                                           |                            |     |         |      |            |
| 2.8 ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ                                                                                                                                                                                                |                            |     |         |      |            |



| การเตรียมความพร้อมในแต่ละด้าน                                                                                                                                                                                                                                                | ระดับของการเตรียมความพร้อม |     |         |      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----|---------|------|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                              | มากที่สุด                  | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 3. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดนโยบาย แผน หรือแผนกลยุทธ์ โครงการ กิจกรรมในการพัฒนาและเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านเลขาฯ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มาก-น้อยเพียงใด                                                                                |                            |     |         |      |            |
| 4. หน่วยงานของท่านมีการดำเนินการหรือดำเนินการบางส่วนในการพัฒนาและเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญ และการมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านเลขาฯ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการจัดการเรียน-การสอน การสัมมนา การฝึกอบรม การประชุมกลุ่มหรือการให้ความรู้ในรูปแบบอื่นๆ มาก-น้อยเพียงใด |                            |     |         |      |            |
| 5. หน่วยงานของท่านมีการดำเนินการจัดหา หรือสนับสนุนในเรื่องเครื่องมือ เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างทักษะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้าน เลขาฯ มาก-น้อยเพียงใด                                                                         |                            |     |         |      |            |
| 6. หน่วยงานของท่านได้ตระเตรียมการ หรือดำเนินการในเรื่องงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านเลขาฯ มาก-น้อยเพียงใด                                                                                                               |                            |     |         |      |            |
| <b>หมวด ค. แนวทางในการเตรียมความพร้อมในด้านการเสริมสร้างความรู้</b>                                                                                                                                                                                                          |                            |     |         |      |            |
| 1. ท่านคิดว่าองค์ความรู้ในเรื่องต่อไปนี้ มีความสำคัญ มีความจำเป็นต่อการพัฒนา หรือเสริมสร้างสร้างความพร้อมในการปฏิบัติงานของเลขานุการของท่าน มาก-น้อยเพียงใด (ในโอกาสต่อไป)                                                                                                   |                            |     |         |      |            |
| 1.1 ความรู้ทางด้านเลขานุการโดยเฉพาะ                                                                                                                                                                                                                                          |                            |     |         |      |            |
| 1.2 ความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษโดยเฉพาะ                                                                                                                                                                                                                                         |                            |     |         |      |            |
| 1.3 ความรู้ทางด้านเลขานุการโดยเฉพาะ                                                                                                                                                                                                                                          |                            |     |         |      |            |

| การเตรียมความพร้อมในแต่ละด้าน                                                                                                     | ระดับของการเตรียมความพร้อม |     |         |      |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----|---------|------|------------|
|                                                                                                                                   | มากที่สุด                  | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1.4 ความรู้ทางด้านสื่อสารภายในองค์กรโดยเฉพาะ                                                                                      |                            |     |         |      |            |
| 1.5 ความรู้ทางด้านจิตวิทยาในองค์กร (การจูงใจ การโน้มน้าว การเอาใจใส่ผู้อื่น)                                                      |                            |     |         |      |            |
| 1.6 ความรู้ทางด้านจริยธรรมวิชาชีพ (ไม่ใส่ร้ายป้ายสี ไม่กลั่นแกล้ง ไม่ลำเอียง ไม่เห็นแก่ตัว การรักษาความลับ การให้บริการฯ)         |                            |     |         |      |            |
| 1.7 ความรู้ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร                                                                                           |                            |     |         |      |            |
| 1.8 ความรู้ทางการวางแผนงาน การบริหารจัดการในหน้าที่                                                                               |                            |     |         |      |            |
| 1.9 ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ                                                                                               |                            |     |         |      |            |
| <b>2. ท่านเห็นด้วยกับแนวทางในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการต่อไปนี้หรือไม่ อย่างไร</b> |                            |     |         |      |            |
| 2.1 หน่วยงานจะต้องพยายามที่จะกำหนดเรื่องดังกล่าวไว้ในรูปของนโยบาย แผนกลยุทธ์ โครงการหรือกิจกรรมไว้อย่างชัดเจน                     |                            |     |         |      |            |
| 2.2 หน่วยงานจะต้องพยายามที่จะจัดสรรหรือของบประมาณจากมหาวิทยาลัยในการเสริมสร้างความรู้ดังกล่าวไว้อย่างชัดเจน                       |                            |     |         |      |            |
| 2.3 หน่วยงานจะต้องพยายามที่จะจัดการเรียน-การสอนในเรื่องดังกล่าวอย่างจริงจังและเป็นระบบ                                            |                            |     |         |      |            |
| 2.4 หน่วยงานจะต้องพยายามที่จะจัดการฝึกอบรมในเรื่องดังกล่าวอย่างจริงจังและเป็นระบบ                                                 |                            |     |         |      |            |
| 2.5 หน่วยงานจะต้องพยายามที่จะจัดการสัมมนา อภิปรายในเรื่องดังกล่าวอย่างจริงจังและเป็นระบบ                                          |                            |     |         |      |            |

| แนวทางในการเตรียมความพร้อม                                                                                                                                          | ระดับของความคิดเห็น |          |           |             |                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|-----------|-------------|----------------------|
|                                                                                                                                                                     | เห็นด้วยอย่างยิ่ง   | เห็นด้วย | ไม่เห็นใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 2. ท่านเห็นด้วยกับแนวทางในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการต่อไปนี้หรือไม่ อย่างไร (ต่อ)                                    |                     |          |           |             |                      |
| 2.6 หน่วยงานจะต้องพยายามที่จะจัดการประชุมกลุ่มย่อยในเรื่องดังกล่าวอย่างถูกต้อง จริงจังและเป็นระบบ                                                                   |                     |          |           |             |                      |
| 2.7 หน่วยงานจะต้องพยายามเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยายให้ความรู้อยู่บ่อยๆ หรือเสมอๆ                                                                                      |                     |          |           |             |                      |
| <b>หมวด ง. แนวทางในการเตรียมความพร้อม (ด้านการเสริมสร้างทักษะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์)</b>                                                                       |                     |          |           |             |                      |
| 1. ท่านเห็นด้วยกับแนวทางในการเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร ต่อไปนี้หรือไม่ อย่างไร                     |                     |          |           |             |                      |
| 1.1 หน่วยงานควรจัดให้มีการฝึกอบรมในเรื่องดังกล่าวเป็นช่วงเวลาของสัปดาห์ / ของเดือน / ของปี ช่วงใดช่วงหนึ่งในเวลาราชการ                                              |                     |          |           |             |                      |
| 1.2 หน่วยงานจะต้องพยายามจัดให้มีการฝึกอบรมในเรื่องดังกล่าว นอกเวลาราชการ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยมีระยะเวลาตามขอบเขตของเนื้อหาที่จะจัดฝึกอบรมเช่นว่านั้น             |                     |          |           |             |                      |
| 1.3 หน่วยงานควรจัดให้มีการศึกษาดูงานในเรื่องดังกล่าวในหน่วยงานอื่นๆ ภายในมหาวิทยาลัย หรือภายนอกมหาวิทยาลัย                                                          |                     |          |           |             |                      |
| 1.4 หน่วยงานควรจัดให้มีการฝึกฝนการปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวกับหน่วยงานอื่น (ที่เป็นแบบอย่าง) ที่อยู่ในมหาวิทยาลัยเดียวกัน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่นอกเหนือจากมหาวิทยาลัย |                     |          |           |             |                      |

หมวด จ. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

**แบบสอบถาม ฉบับที่ 3**  
**สำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้บริหารระดับต้น**

**เรื่อง “การวิเคราะห์ความพร้อมในปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน: กรณีศึกษาหน่วยงาน  
เลขานุการผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล”**

ขอความกรุณาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม งานวิเคราะห์ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง  
ความพร้อมของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการผู้บริหาร ในการปฏิบัติงานสนับสนุนทางวิชาการของผู้บริหาร  
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล/เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการ  
ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเลขานุการฯ /เพื่อศึกษาหาแนวทางในการเตรียมความพร้อม หรือ  
พัฒนาความพร้อม ของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเลขานุการผู้บริหาร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อไปทั้งในปัจจุบันและในอนาคตด้วยจักเป็นพระคุณยิ่ง

**หมวด ก.**

**ภูมิหลังทางสังคม**

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ.....ปี.....เดือน
3. การศึกษา
 

|                                                 |                                                |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า | <input type="checkbox"/> ปริญญาโทหรือเทียบเท่า |
| <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาโท        | <input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ.....   |
4. ศาสนา
 

|                               |                                 |                                 |                                     |
|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> พุทธ | <input type="checkbox"/> คริสต์ | <input type="checkbox"/> อิสลาม | <input type="checkbox"/> อื่นๆ..... |
|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
5. สถานภาพการสมรส
 

|                              |                               |                                     |
|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> โสด | <input type="checkbox"/> สมรส | <input type="checkbox"/> อื่นๆ..... |
|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
6. ตำแหน่งปัจจุบัน
 

|                                           |                                                                         |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> รองอธิการบดี     | <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการกอง                                 |
| <input type="checkbox"/> ผู้ช่วยอธิการบดี | <input type="checkbox"/> หัวหน้างาน <input type="checkbox"/> อื่นๆ..... |
7. ระยะเวลาที่ทำงานที่ มหาวิทยาลัยมหิดล.....ปี..... เดือน

**หมวด ข. แนวทางในการเตรียมความพร้อมในด้าน การเสริมสร้างความรู้**

| แนวทางในการเตรียมความพร้อมในด้าน การเสริมสร้าง<br><br>ความรู้                                                                                                             | ระดับความคิดเห็น |     |         |      |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|---------|------|------------|
|                                                                                                                                                                           | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1. ท่านคิดว่าองค์ความรู้ในเรื่องต่อไปนี้ มีความสำคัญ มีความจำเป็นต่อการพัฒนา หรือเสริมสร้างสร้าง<br>ความพร้อมในการปฏิบัติงานของเลขานุ การฯ มาก-น้อยเพียงใด (ในโอกาสต่อไป) |                  |     |         |      |            |
| 1.1 ความรู้ทางด้านเลขานุการโดยเฉพาะ                                                                                                                                       |                  |     |         |      |            |

| แนวทางในการเตรียมความพร้อมในด้าน การเสริมสร้าง<br>ความรู้                                                                   | ระดับความคิดเห็น |     |         |      |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|---------|------|------------|
|                                                                                                                             | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1.2 ความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษขั้นพื้นฐาน                                                                                     |                  |     |         |      |            |
| 1.3 ความรู้ทางการสื่อสารภายในองค์กร                                                                                         |                  |     |         |      |            |
| 1.4 ความรู้ทางด้านจิตวิทยาในองค์กร (การจูงใจ การโน้มน้าว การเอาใจใส่ผู้อื่น)                                                |                  |     |         |      |            |
| 1.5 ความรู้ทางด้านจริยธรรมในวิชาชีพ (ไม่ใส่ร้ายป้ายสี ไม่กลั่นแกล้ง ไม่ล่าเอียง ไม่เห็นแก่ตัว การรักษาความลับ การให้บริการ) |                  |     |         |      |            |
| 1.6 ความรู้ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร                                                                                     |                  |     |         |      |            |
| 1.7 ความรู้ทางการวางแผนงาน การบริหารจัดการในหน้าที่                                                                         |                  |     |         |      |            |
| 1.8 ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ                                                                                         |                  |     |         |      |            |
| 2. ท่านเห็นด้วยกับแนวทางในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่<br>หน่วยเลขฯ ต่อไปนี้ หรือไม่อย่างไร  |                  |     |         |      |            |
| 2.1 หน่วยงานจะต้องพยายามที่จะกำหนดเรื่องดังกล่าวไว้ ในรูป<br>ของนโยบาย แผนกลยุทธ์ โครงการหรือกิจกรรมไว้อย่างชัดเจน          |                  |     |         |      |            |
| 2.2 หน่วยงานจะต้องพยายามที่จะจัดสรรหรือของงบประมาณจาก<br>มหาวิทยาลัย ในการเสริมสร้างความรู้ดังกล่าวไว้อย่างชัดเจน           |                  |     |         |      |            |
| 2.3 หน่วยงานจะต้องพยายามที่จะจัดการเรียน-การสอนในเรื่อง<br>ดังกล่าวอย่างจริงจังและเป็นระบบ                                  |                  |     |         |      |            |
| 2.4 หน่วยงานจะต้องพยายามที่จะจัดการฝึกอบรมในเรื่อง<br>ดังกล่าวอย่างจริงจังและเป็นระบบ                                       |                  |     |         |      |            |
| 2.5 หน่วยงานจะต้องพยายามที่จะจัดการสัมมนา อภิปรายใน<br>เรื่องดังกล่าวอย่างจริงจังและเป็นระบบ                                |                  |     |         |      |            |
| 2.6 หน่วยงานจะต้องพยายามที่จะจัดการประชุมกลุ่มย่อยใน<br>เรื่องดังกล่าวอย่างถูกต้อง จริ่งจ้งและเป็นระบบ                      |                  |     |         |      |            |

| แนวทางในการเตรียมความพร้อมในด้าน การเสริมสร้าง<br>ความรู้                                                                                                | ระดับความคิดเห็น |     |         |      |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|---------|------|------------|
|                                                                                                                                                          | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 2.7 หน่วยงานจะต้องพยายามเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยายให้ความรู้ย่อยๆ หรือเสมอๆ                                                                               |                  |     |         |      |            |
| <b>หมวด ค.แนวทางในการเตรียมความพร้อม ในด้านการเสริมสร้างทักษะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์</b>                                                             |                  |     |         |      |            |
| 1. ท่านเห็นด้วยกับแนวทางในการเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญและประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขฯ ต่อไปนี้หรือไม่อย่างไร                        |                  |     |         |      |            |
| 1.1 หน่วยงานควรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมในเรื่องดังกล่าว ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งของสัปดาห์ ของเดือน หรือของปี ในเวลาราชการ โดยมีระยะเวลาตามขอบเขตของเนื้อหา   |                  |     |         |      |            |
| 1.2 หน่วยงานควรจะต้องจัดให้มีการศึกษาดูงานในเรื่องดังกล่าว จากหน่วยงานอื่นๆ ภายในมหาวิทยาลัย หรือภายนอกมหาวิทยาลัย                                       |                  |     |         |      |            |
| 1.3 หน่วยงานควรจะต้องจัดให้มีการฝึกปฏิบัติในเรื่องดังกล่าว กับหน่วยงานอื่น (ที่เป็นแบบอย่าง) ภายในมหาวิทยาลัย หรือภายนอกมหาวิทยาลัย                      |                  |     |         |      |            |
| <b>หมวด ง. แนวทางในการเตรียมความพร้อม ในด้านการเสริมสร้างความเต็มใจในการทำงาน (ใช้ข้อมูลจากความพึงพอใจในการทำงานมาพื้นฐานของข้อคำถาม)</b>                |                  |     |         |      |            |
| 1. ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับ แนวทางการเสริม สร้างความเต็มใจในการทำงาน ของเจ้าหน้าที่หน่วยเลขานุการฯ ดังต่อไปนี้หรือไม่อย่างไร                               |                  |     |         |      |            |
| 1.1 ในแง่ของนโยบายและการบริหาร                                                                                                                           |                  |     |         |      |            |
| 1.1.1 หน่วยงานจะต้องพยายามกำหนดแผน นโยบาย โครงการหรือกิจกรรมในการปฏิบัติงานของฝ่ายเลขฯ ให้ชัดเจนมีทิศทาง มีความแน่นอนและสามารถปฏิบัติได้                 |                  |     |         |      |            |
| 1.1.2 หน่วยงานจะต้องพยายามมอบหมายงาน หรือภาระงานของฝ่ายเลขานุการฯ เหมาะสม สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล |                  |     |         |      |            |

| แนวทางในการเตรียมความพร้อมในด้าน การเสริมสร้าง<br>ความรู้                                                                                                                    | ระดับความคิดเห็น |     |         |      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|---------|------|------------|
|                                                                                                                                                                              | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1.1.3 หน่วยงานจะต้องพยายามแบ่งงาน มอบหมายงานให้กับ<br>ฝ่ายเลขานุการฯ อย่างถูกต้อง ชอบธรรม ไม่ลำเอียง ไม่มี<br>อคติ สอดคล้องกับความรู้ความสามารถดังกล่าวมาแล้ว                |                  |     |         |      |            |
| 1.2 .ในแง่ของการปกครองบังคับบัญชา                                                                                                                                            |                  |     |         |      |            |
| 1.2.1 ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน จะต้องพยายามมีความ<br>ยืดหยุ่นในการบังคับบัญชา ไม่บีบบังคับ ไม่เข้มงวดกวดขัน ไม่<br>ใช้เหตุผลส่วนตัวมาบังคับบัญชาดังกล่าว                    |                  |     |         |      |            |
| 1.2.2 ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานจะต้องพยายาม ไม่ใช้<br>อิทธิพลส่วนตัว หรือผลประโยชน์ส่วนตัวเข้ามาแทรกแซง บังคับ<br>บัญชา ในการปฏิบัติงาน                                      |                  |     |         |      |            |
| 1.2.3 ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน จะต้องพยายามเปิดโอกาส<br>ให้ท่านได้แสดงความคิดเห็น ได้มีส่วนร่วมในการกำหนด<br>แนวทางหรือนโยบายการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการฯ ของหน่วยงาน        |                  |     |         |      |            |
| 1.2.4 ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน จะต้องพยายามปกครอง-<br>บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ฝ่ายเลขานุการฯ ด้วยความเมตตา มีเหตุผล<br>มีความใจกว้าง รับฟังเหตุผลจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายเลขานุการฯ |                  |     |         |      |            |
| 1.3ในแง่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน                                                                                                                                         |                  |     |         |      |            |
| 1.3.1 หน่วยงานจะต้องพยายาม หาวิธีการสร้างกลไกในการ<br>ป้องกันการรังแก กลั่นแกล้ง การใส่ร้ายป้ายสีกันระหว่าง<br>เพื่อนร่วมงานด้วยกัน                                          |                  |     |         |      |            |
| 1.3.2 หน่วยงานจะต้องพยายามหาวิธีการในการ เสริมสร้าง<br>และเกิดการเรียนรู้ ความมีน้ำใจ มีมิตรไมตรี ช่วยเหลือเกื้อกูล<br>ซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงาน                         |                  |     |         |      |            |
| 1.3.3 หน่วยงานจะต้องพยายามหาวิธีการ เสริมสร้างและเกิด<br>การเรียนรู้ การไม่อิจฉาริษยา ไม่เอารัศเอาเปรียบ ไม่กลั่น<br>แกล้ง ไม่ใส่ร้ายป้ายสีซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงาน     |                  |     |         |      |            |

| แนวทางในการเตรียมความพร้อมในด้าน การเสริมสร้าง<br>ความรู้                                                                                                                                               | ระดับความคิดเห็น |     |         |      |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|---------|------|------------|
|                                                                                                                                                                                                         | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1.3.4 หน่วยงานจะต้องพยายามหาวิธีการ ในการ สร้างความ<br>สามัคคีกลมเกลียว ร่วมแรงร่วมใจกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันใน<br>องค์กรของเพื่อนร่วมงาน                                                             |                  |     |         |      |            |
| 1.3.5 หน่วยงานจะต้องพยายามหาวิธีการในการเสริมสร้างความ<br>มั่นคงในอารมณ์ มีบุคลิกภาพที่อบอุ่น ไม่ฉุนเฉียว ไม่ก้าวร้าวต่อ<br>เพื่อนร่วมงานด้วยกัน                                                        |                  |     |         |      |            |
| 1.3.6 หน่วยงานจะต้องพยายามเสริมสร้างปลูกฝังความมีเหตุ<br>มีผลมีความยุติธรรม และมีจริยธรรมในการทำงานกับผู้อื่น<br>ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายเลขาฯ                                                                |                  |     |         |      |            |
| 1.4 .ในแง่สภาพแวดล้อมในการทำงาน                                                                                                                                                                         |                  |     |         |      |            |
| 1.4.1 หน่วยงานจะต้องพยายามจัดการหรือ เตรียมการในเรื่อง<br>เครื่องมือ-เครื่องมืออุปกรณ์ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ไว้อย่าง<br>เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน                                                    |                  |     |         |      |            |
| 1.4.2 หน่วยงานจะต้องพยายามจัดการหรือ เตรียมการในเรื่อง<br>เครื่องมือ-เครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการ ปฏิบัติงานที่<br>ก้าวหน้า ทันสมัยและมี ประสิทธิภาพไว้เป็นอย่างดี                                 |                  |     |         |      |            |
| 1.4.3 หน่วยงานจะต้องพยายามจัดการหรือเตรียมการ ในการ<br>ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งสถานที่ทำงาน (ห้อง<br>ทำงาน) โต๊ะทำงานระบบการระบายอากาศ อุณหภูมิ แสง<br>สว่างฯ ของหน่วยงานไว้อย่างดีและเหมาะสม |                  |     |         |      |            |
| 1.5.ในแง่ความก้าวหน้าในงาน                                                                                                                                                                              |                  |     |         |      |            |
| 1.5.1 หน่วยงานต้องพยายามหาวิธีการในการให้ความดี<br>ความชอบ (เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน) อย่างถูกต้อง ชอบธรรม<br>โปร่งใส และปราศจากอคติ                                                                  |                  |     |         |      |            |
| 1.5.2 หน่วยงานจะต้องพยายามเปิดโอกาส ส่งเสริม สนับสนุน<br>ให้ฝ่ายเลขาฯ ได้เลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนแปลงไปสู่ตำแหน่ง<br>อื่นที่ดีกว่า ถ้าหากว่าสามารถเขาสอบได้หรือทำได้                                    |                  |     |         |      |            |



| แนวทางในการเตรียมความพร้อมในด้าน การเสริมสร้าง<br>ความรู้                                                                                                                                                                                                    | ระดับความคิดเห็น |     |         |      |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|---------|------|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                              | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1.5.3 หน่วยงานจะต้องพยายามส่งเสริม สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่<br>ฝ่ายเลขาฯ ได้มีโอกาสได้ศึกษา ฝึกฝน อบรมฯ เพิ่มเติม เพื่อ<br>เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ หรือคุณวุฒิให้สูงขึ้น เพื่อ<br>ความก้าวหน้าในการทำงาน                                                     |                  |     |         |      |            |
| 1.5.4 หน่วยงานจะต้องพยายามหาวิธีการหรือสร้างระบบ กลไก<br>การประเมินผลงานในแต่ละช่วงอย่างเที่ยงธรรม โปร่งใส และ<br>ปราศจากอคติ                                                                                                                                |                  |     |         |      |            |
| 1.6. ในแง่ของการคัดเลือกคนเข้ามาทำงานในหน่วยงาน (Human Resource)                                                                                                                                                                                             |                  |     |         |      |            |
| 1.6.1 หน่วยงานจะต้องพยายามสร้างระบบหรือกลไกในการ<br>คัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเน้นปัจจัยทางด้านบุคลิกลักษณะ<br>(Trait) ที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน (Commitment) มาก<br>ยิ่งขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล                                      |                  |     |         |      |            |
| 1.6.2 หน่วยงานจะต้องพยายามสร้างระบบหรือกลไกในการ<br>คัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเน้นปัจจัยทางด้าน<br>บุคลิกลักษณะ (Trait) ที่มีแรงขับหรือความอยากที่จะทำงาน<br>(Motive) มากยิ่งขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและมี<br>ประสิทธิผล                                |                  |     |         |      |            |
| 1.6.3 หน่วยงานจะต้องพยายามสร้างระบบหรือกลไกในการ<br>คัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเน้นปัจจัยทางด้าน การมีอารมณ์<br>ที่มั่นคง (Secured Temper) ไม่ฉุนเฉียว ก้าวร้าวเปลี่ยนแปลง<br>ได้ง่ายมากยิ่งขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล                      |                  |     |         |      |            |
| 1.6.4 หน่วยงานจะต้องพยายามสร้างระบบหรือกลไกในการ<br>คัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเน้นปัจจัยทางด้านการมี<br>ศีลธรรม (Moral) มโนธรรม (Conscience) ไม่อิจฉาริษยา<br>ไม่กลั่นแกล้ง ไม่ให้ร้ายป้ายสีผู้อื่นฯ มากยิ่งขึ้น เพื่อให้งานมี<br>ประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล |                  |     |         |      |            |

| แนวทางในการเตรียมความพร้อมในด้าน การเสริมสร้าง<br>ความรู้                                                                                                | ระดับความคิดเห็น |     |         |      |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|---------|------|------------|
|                                                                                                                                                          | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1.7. ในแง่ของการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่างๆ (Human Resource)                                                                                          |                  |     |         |      |            |
| 1.7.1 หน่วยงานจะต้องพยายาม จัดหาวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี เครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานหน่วยเลขาฯ ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานดังกล่าว |                  |     |         |      |            |
| 1.7.2 หน่วยงานจะต้องพยายามจัดหางบประมาณช่วยเหลือ สนับสนุนการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมที่สำคัญของงานหน่วยเลขาฯ ให้เพียงพอต่อความจำเป็นดังกล่าว               |                  |     |         |      |            |
| 1.7.3 หน่วยงานจะต้องพยายามปรับปรุงแก้ไขสภาพแวดล้อม ในการทำงานของหน่วยเลขาฯ โดยเฉพาะห้องทำงานหรือโต๊ะทำงานที่เป็นสัดส่วน เป็นเอกเทศพอสมควร                |                  |     |         |      |            |

หมวด จ. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

## แบบสัมภาษณ์ งานวิเคราะห์

ชื่อเรื่อง การวิเคราะห์ความพร้อมในปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน: กรณีศึกษาหน่วยงาน  
เลขานุการผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

วันที่สัมภาษณ์..... เวลา.....

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ-สกุล..... เพศ.....
2. อายุ.....ปี
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....
4. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน.....ปี

### ตอนที่ 2 แนวทางการเตรียมความพร้อม

2.1 ท่านคิดว่าการเสริมสร้างความรู้ด้านใดบ้างที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาความพร้อมในการ  
ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ?

.....

2.2 ท่านเห็นว่าหน่วยงานควรมีแนวทางในการเตรียมความพร้อมในด้านการเสริมสร้างทักษะ  
ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ให้แก่เลขานุการ ได้อย่างไรบ้าง ?

.....

2.3 ท่านคิดว่าหน่วยงานควรมีแนวทางในการเตรียมความพร้อมในด้านการเสริมสร้างความพึง  
พอใจในการทำงานให้แก่ผู้เป็นเลขานุการ อย่างไรบ้าง?

.....

2.4 ท่านคิดว่าหน่วยงานควรมีแนวทางในการเสริมสร้างความเต็มใจในการทำงาน ให้แก่ผู้เป็น  
เลขานุการ บ้างหรือไม่อย่างไร?

.....

2.5 ท่านคิดว่าหน่วยงานควรมีแนวทางเสริมสร้างอุปนิสัยหรือบุคลิกลักษณะให้กับเลขานุการให้  
เป็นคนมุ่งมั่น ทุ่มเท ตั้งใจทำงานได้อย่างไรบ้าง?

.....

2.6 ความคิดเห็นอื่นๆ (ถ้ามี)

.....