

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของตำแหน่งพนักงานปฏิบัติงาน ที่ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะ และช่องว่างสมรรถนะ และนำมาจัดทำเป็นพจนานุกรมสมรรถนะ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

#### 2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับเลขานุการ

##### 2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

###### ความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของเดวิด แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เมื่อปี ค.ศ.1970 ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้

ในปี ค.ศ.1970 กระทรวงการต่างประเทศได้ติดต่อบริษัท McBer ซึ่งแมคเคลแลนด์เป็นผู้บริหาร เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่าซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ แมคเคลแลนด์ได้เขียนบทความ “Testing for competence rather than for intelligence” ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็น

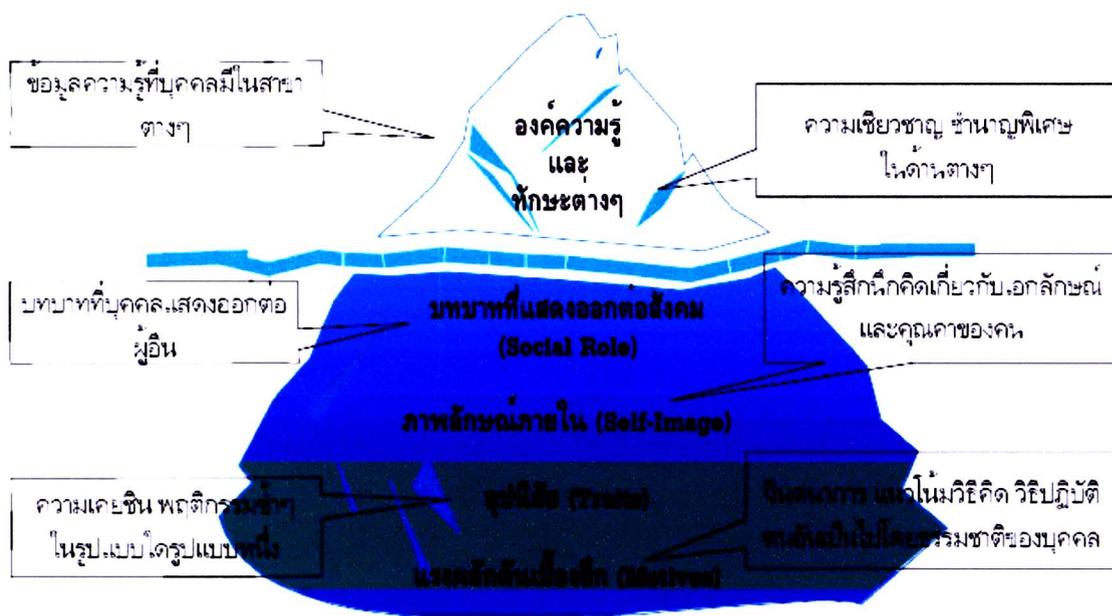
เครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคเคิลแลนด์ เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

ในปี ค.ศ.1982 ริชาร์ด โบยาตซีส (Richard Boyatzis) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า Competencies เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ปี ค.ศ.1994 แกรีแฮมเมลและซีเค.พราฮาลาด (Gary Hamel และ C.K.Prahalad) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร (เทือน ทองแก้ว:ระบบออนไลน์)

ในปัจจุบันองค์กรของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้น ๆ มีการสำรวจพบว่า มี 708 บริษัททั่วโลก นำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning (พสุ เดชะรินทร์ 2546 : 13 อ้างในเทือน ทองแก้ว: ระบบออนไลน์) แสดงว่า Core Competency จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น (เทือน ทองแก้ว:ระบบออนไลน์)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้อันน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาวะลักษณะภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวเองแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ เช่น บุคคลที่แสดงพฤติกรรมของการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เพราะเขามีความรู้ทักษะที่จะทำเช่นนั้นได้ และมีคุณลักษณะของความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จเป็นสิ่งผลักดันให้มีพฤติกรรมเช่นที่ว่านั้น บุคคลที่ขาดความรู้ และทักษะจะไม่สามารถทำงานได้ แต่บุคคลที่มีความรู้ และทักษะแต่ขาดคุณลักษณะความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จก็อาจไม่แสดงพฤติกรรมของการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เป็นต้น ดังภาพ 2.1



ภาพ 2.1 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างสมรรถนะกับภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา: เอกสารประกอบการสัมมนา สมรรถนะของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. ,2548:4

สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าสู่บริษัทและองค์กรชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอร์เรชั่น ไทยธนาคาร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ฯลฯ และเนื่องจากภาคเอกชนได้นำแนวความคิดสมรรถนะไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นชัดเจน ดังเช่น กรณีของเครือปูนซีเมนต์ไทย มีผลทำให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ซึ่งในระยะแรกได้ทดลองนำแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive Service :SES) ในระบบราชการไทย และกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547)

### ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะเป็นคำที่มีผู้ให้คำนิยามไว้ต่าง ๆ กัน โดยทั่วไปกล่าวกันว่าไม่มีนิยามใด ผิดหรือถูก แต่ขึ้นอยู่กับนำไปใช้ จากการศึกษาพบว่า สมรรถนะ (Competency) มักได้รับคำนิยาม หรือมีการให้คำจำกัดความที่แตกต่างกันออกไป ตามความเข้าใจของนักวิชาการศึกษาที่สมรรถนะแต่ละคน หรือแต่ละสถาบัน ด้วยเหตุนี้จำกัดความของสมรรถนะยังเป็นสิ่งที่หาข้อสรุปยังไม่ได้ องค์กรชั้นนำหลายแห่งที่ต้องการนำ สมรรถนะ ไปใช้จึงมักเสียเวลาอย่างมากไปกับการพยายามหาคำจำกัดความของคำว่าสมรรถนะว่ามีความหมายว่าอะไร ซึ่งนักวิชาการที่ศึกษาเรื่องสมรรถนะต่างก็ให้คำแปลและคำจำกัดความไว้ต่างกัน และในภาษาไทยก็มิผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันไป เช่น สมรรถนะ จิตความสามารถ ศักยภาพ ความสามารถ สมรรถนะความสามารถ เป็นต้น จึงยังหาข้อสรุปที่ชัดเจนยังไม่ได้ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ อ่างในพิสมัย พวงคำ, 2551: 26) และมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้ (พิสมัย พวงคำ, 2551: 26-28)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) ให้นิยามคำว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความสามารถ (ใช้แก่เครื่องยนต์) เช่น รถยนต์แบบนี้มีสมรรถนะดีเยี่ยม เหมาะสำหรับเดินทางไกล

The American Heritage Concise Dictionary (1944) ให้ความหมายของ Competency คือ 1) คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่มีอยู่ (The state or quality of being competent ) 2) ลักษณะเฉพาะของทักษะ ความรู้ หรือความสามารถ (A Specific range of skill , knowledge or ability)

David C. McClelland (1993) (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติอ่างในพิสมัย พวงคำ, 2551: 26) ให้คำจำกัดความไว้ว่าสมรรถนะ (Competency) คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

Scott B. Parry (1998) (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ อ่างในพิสมัย พวงคำ, 2551: 26) นิยาม Competency ว่ากลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่อผลงานของตำแหน่งงานซึ่งสามารถเปรียบเทียบได้กับมาตรฐานของงานและสามารถเพิ่มขึ้นได้โดยการพัฒนาและใช้องค์ประกอบของ McClelland มาเป็นแนวทางในการกำหนดนิยามเช่นกันแต่ได้รวมส่วนที่เป็น Self-concept , Trait และ Motive ไว้ด้วยกันและเรียกทั้งหมดนี้ว่า คุณลักษณะ หรือ Attributes

อรัญญา สมแก้ว (2547) (อ่างในพิสมัย พวงคำ ,2551: 27) กล่าวว่า Competency หมายถึง ความรู้ (Knowledge) สมรรถนะหรือ ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ของบุคคลที่มี



ความสัมพันธ์โดยตรงกับงานที่ปฏิบัติ (Job Roles) เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและทรงคุณค่า โดยคำว่าคุณลักษณะ ในที่นี้หมายถึงพฤติกรรม (Behavior) บุคลิกภาพ (Personality) ที่มองเห็นได้และค่านิยม (Value) ทักษะ (Attitude) ความเชื่อ (Trait) ที่ไม่อาจเห็นได้ แต่จำเป็นต้องงานที่ปฏิบัติ

สุภวรรณ เสาธานนท์ (2548) (อ้างในพิสมัย พวงคำ, 2551: 28) ได้ให้ความหมาย สมรรถนะ หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ตลอดจนบุคลิกลักษณะ ภายในที่เป็นคุณสมบัติ ที่เหมาะสมต่อการแสดงออก หรือกระทำให้สิ่งหนึ่งสิ่งใด ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นผลให้ได้ผลงานระดับสูงสุด

Spencer and Spencer (1993) (อ้างใน กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข, 2548: 3) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และ ทักษะ (Skill)” ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion - Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) (อ้างใน กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข, 2548: 3) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมของบุคลากรที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานหนึ่ง ๆ เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูล แล้วเราต้องรู้ว่าจะทำงานนั้น ๆ อย่างไร และเราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะทำงาน ได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากรในองค์กร (Superior Performer) นั้นเป็นอย่างไร

วรรณดา ตั้งสุกกิจกำจร (2544:10) ให้ความหมายสมรรถนะ ว่าเป็น คุณลักษณะในด้านต่าง ๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน ตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่จะส่งผลถึงความสำเร็จในงาน หรือประสิทธิภาพมากหรือน้อยในงานนั้นๆ

Hay Group (2547 อ้างใน รัชฎา ณ่าน, 2551 :8) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการวางระบบการบริหารงานบุคคลระดับโลกได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้จะแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังกล่าวได้มากกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น”



สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 5-6) กล่าวว่า “สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่น แล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547 อ้างในเทียน ทองแก้ว: ระบบออนไลน์) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

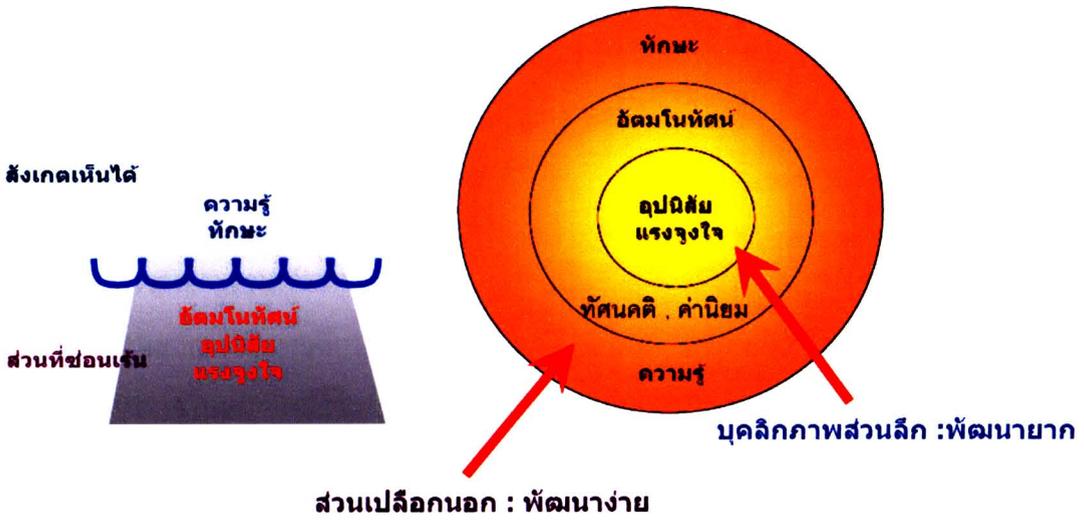
จารุณี แก้วทอง (2551: 10) สรุปความหมายสมรรถนะว่า มีความสำคัญกับองค์การ ด้วยการตอบสนองความต้องการขององค์การในการสรรหาผู้ที่มีความสามารถที่สุดเข้ามาทำงานและการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์การ อีกทั้งสมรรถนะยังมีความสำคัญกับผู้ทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสามารถปรับพฤติกรรมการทำงานให้เข้ากับยุทธศาสตร์และคุณค่าขององค์การ

พิสมัย พวงคำ (2551: 28) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะคติ ตลอดจนคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานทำให้งานมีประสิทธิภาพ สร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น และเกิดผลงานสูงสุดตามที่องค์กรต้องการ

รัชฎา ฅ น่าน (2551: 10) ได้สรุปความหมาย สมรรถนะว่า หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือโดดเด่นกว่ามาตรฐานที่กำหนดและเป็น การจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงออกจากบุคคลอื่นอย่างสมเหตุสมผล

จากความหมายของนักวิชาการและผู้ทำการศึกษาวิจัยที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาสรุปความหมายของสมรรถนะ ได้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่งๆ ให้ประสบความสำเร็จ โดยได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน เป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้งานมีประสิทธิภาพ หรือโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า

**องค์ประกอบของสมรรถนะ**



**ภาพ 2.2** สมรรถนะที่อยู่ภายในและภายนอกของบุคคล

ที่มา: แนวคิดและหลักการพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข, 2548:6

David C. McClelland (อ้างถึงในพิสมัย พวงคำ, 2551:28) ได้อธิบายว่า ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) นั้น ถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้าและฝึกฝนปฏิบัติ ซึ่งในส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า Hard Skill ในขณะที่องค์ประกอบที่เหลือคือ ทัศนคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-Concept) รวมทั้งบุคลิกลักษณะประจำของแต่ละคน (Trait) และแรงจูงใจหรือแรงขับภายในแต่ละบุคคล (Motive) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล นักวิชาการบางท่านเรียกว่า Soft Skill เช่นภาวะผู้นำ ความอดทนต่อความกดดัน เป็นต้น และได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ส่วน ไว้ดังนี้

- 1) Skill หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟัน โดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาทหรือเจ็บ
- 2) Knowledge หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน
- 3) Self-Concept หมายถึง ทักษะคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น
- 4) Trait หมายถึง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้น เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคล
- 5) Motives หมายถึง แรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็เป้าหมาย

เนื่องจากสมรรถนะเป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นจากความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ จึงส่งผลให้คนทั่วไปสับสนว่า สมรรถนะแตกต่างจากความรู้ ทักษะ และทัศนคติ/แรงจูงใจ อย่างไร อีกทั้งความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้นถือเป็นสมรรถนะหรือไม่ สถาบัน Schoonover Associates จึงได้ทำการศึกษาเชิงเปรียบเทียบไว้ดังนี้ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ อ้างใน รัชฎา ณ นาน, 2551: หน้า 13)

#### 1. สมรรถนะ - ความรู้

สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศเท่านั้น ดังนั้น ความรู้อย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้ประสบผลสำเร็จจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ เช่น ความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของ “ราคา” ในตลาดถือเป็นความรู้แต่ความสามารถในการนำความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของ “ราคา” ในตลาดมาพัฒนารูปแบบการกำหนด “ราคา” ใต้นั้น จึงจะถือเป็นสมรรถนะ

#### 2. สมรรถนะ - ทักษะ

สมรรถนะเกี่ยวข้องกับทักษะแต่จะหมายถึงเฉพาะการใช้ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจน ดังนั้น ทักษะอย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ เช่น ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ถือเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (Positioning) ในตลาดให้แตกต่างจากคู่แข่งถือเป็นสมรรถนะ

3. สมรรถนะ - แรงจูงใจ/คุณลักษณะสมรรถนะไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติแต่เป็นแรงขับภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวัง ไปสู่สิ่งที่เป็เป้าหมายของเขา เช่น ต้องการความสำเร็จเป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดีแต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนดถือเป็นสมรรถนะ

Spencer and Spencer (1993) (อ้างใน กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข, 2548: 5) ได้ อธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะว่าจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะพื้นฐาน 3 ประการ ดังนี้



ภาพ 2.3 แสดงองค์ประกอบของสมรรถนะ

ที่มา: กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข, 2548:5

คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic or Attribute) เป็นสมรรถนะของบุคคลซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำพฤติกรรม หรือ การคิดโดยคุณลักษณะพื้นฐานเหล่านี้จะแผ่ขยายไปยังสถานการณ์อื่นๆและคงทนอยู่ภายในตัวบุคคลเป็นระยะเวลานานพอสมควร หรือกล่าวอย่างสั้น ๆ ก็คือ “บุคคลต้องมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง” คุณลักษณะพื้นฐานประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. **แรงจูงใจ (Motive)** เป็นสิ่งที่บุคคลคิดถึงหรือมีความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นตัวผลักดันหรือแรงขับให้บุคคลกระทำพฤติกรรมหรือตัวกำหนดทิศทางหรือทางเลือกในการกระทำพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือหลีกเลี่ยงจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนไม่พึงปรารถนา เช่น เมื่อบุคคลตั้งเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้เขามีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และจะใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อทำงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

2. **อุปนิสัย (Trait)** เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคล ซึ่งจะแสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อข้อมูล หรือ สถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ อุปนิสัยเป็นสิ่งที่เกิดจากการศึกษา การ

อบรมเลี้ยงดู ประสบการณ์ และการเรียนรู้ของบุคคล สมรรถนะด้านอุปนิสัย เช่น การควบคุม อารมณ์ภายใต้สภาวะความกดดัน ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

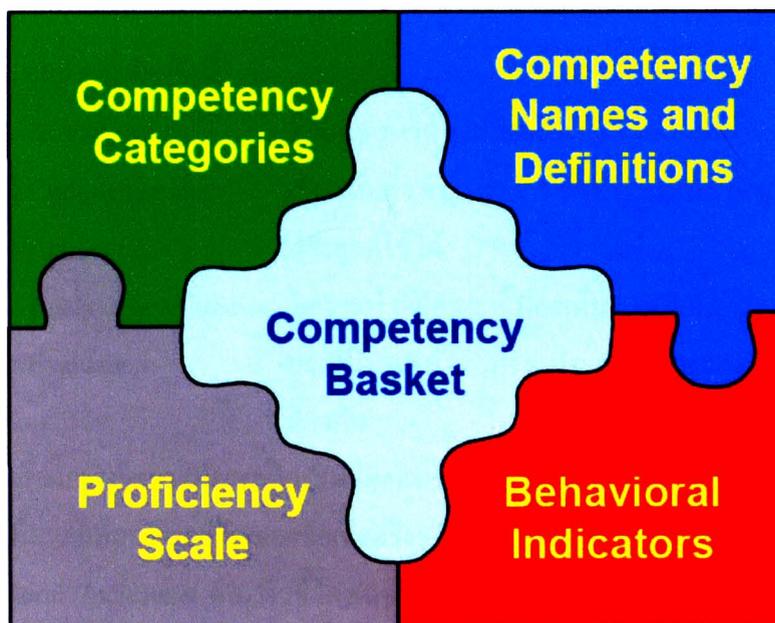
3. **อัตมโนทัศน์ (Self-Concept)** หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง อาจรวมถึงทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) จินตภาพส่วนบุคคล (Self-Image) เป็นต้น

4. **บทบาททางสังคม (Social Role)** หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้ผู้อื่นในสังคมเห็นว่า ตัวเขามีบทบาทต่อสังคมอย่างไรบ้าง เช่น การเป็นผู้นำทีมงาน ความมีจริยธรรม เป็นต้น

5. **ความรู้ (Knowledge)** หมายถึง ข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิดต่าง ๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ หรือกล่าวอย่างสั้น ๆ ก็คือ “บุคคลต้องมีความรู้อะไรบ้าง” เช่น เจ้าหน้าที่บุคคล ต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

6. **ทักษะ (Skill)** หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานทั้งด้านใช้อวัยวะส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย หรือ การใช้สมองเพื่อคิดสิ่งต่าง ๆ หรือ กล่าวอย่างสั้น ๆ ก็คือ “บุคคลต้องทำอะไรได้บ้าง” เช่น อายุรแพทย์ต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการตรวจ วินิจฉัยและรักษาโรคด้านอายุรศาสตร์ จิตแพทย์ต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการตรวจ วินิจฉัยและรักษาผู้ป่วยจิตเวชและสารเสพติด เป็นต้น ระดับ หรือประเภทของสมรรถนะนี้เราสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและบริหารทรัพยากรบุคคล (กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข, 2548)

องค์ประกอบของระบบสมรรถนะประกอบด้วย **ฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์กร (Competency Basket)** ประเภทของสมรรถนะ (Competency Categories) ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ (Competency Names and Definitions) ระดับชั้นความสามารถ (Proficiency Level) และดัชนีชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators) รายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 2.4



ภาพ 2.4 แสดงองค์ประกอบของระบบสมรรถนะ  
ที่มา: กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ,2548:9

จากภาพ 2.4 สามารถอธิบายได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ ประกอบด้วย (จารุณี แก้วทอง, 2551: 13-14)

1. Competency Basket เป็นแบบที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงในการจัดทำสมรรถนะของหน่วยงานที่ประกอบด้วยกลุ่มสมรรถนะ (Competency Categories) ชื่อและคำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency Name and Definition) ระดับความสามารถ (Proficiency Scale) และตัวชี้วัดของพฤติกรรม (Behavioral Indicators)

2. Competency Categories ประกอบไปด้วย สมรรถนะ (Competency) กลุ่มที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องมีคือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) และกลุ่มที่เป็นสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นความรู้ ความสามารถที่จำเป็นในแต่ละสายงาน

3. Competency Name and Definition สมรรถนะ (Competency) แต่ละเรื่องที่อยู่ในกลุ่มของสมรรถนะหลัก (Core Competency) และกลุ่มของสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) นั้น

จะต้องมีชื่อเรียกและมีคำนิยามหรือความหมายที่ชัดเจนเพื่อที่จะสื่อให้ผู้ที่อ่านและผู้ที่ใช้ได้เข้าใจ

4. Proficiency Scale คือ ระดับ (Level) ของความสามารถหรือระดับพฤติกรรมของสมรรถนะ (Competency) แต่ละเรื่องเพื่อที่จะนำไปเป็นหลักในการกำหนดว่าบุคลากรในองค์กร



จะต้องมีความสามารถในแต่ละเรื่องของสมรรถนะ (Competency) ระดับใด ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดระดับของพฤติกรรมอยู่ 5 ระดับ ดังนี้

- |                         |   |
|-------------------------|---|
| 1. Knowledge            | รู้เข้าใจ ทำได้ในเบื้องต้น                          |
| 2. Comprehension        | เข้าใจลึกซึ้ง จับหลักการ สรุปประเด็นสำคัญได้        |
| 3. Application          | ประยุกต์ใช้ได้                                      |
| 4. Analysis & Synthesis | วิเคราะห์ สังเคราะห์ มองเห็นทางเลือกต่าง ๆ          |
| 5. Evaluation           | ประเมินคุณค่า ประเมินทางเลือกจัดทำนโยบายเชิงป้องกัน |

แต่ในบางเรื่องการเขียนระดับพฤติกรรมของสมรรถนะ (Competency) อาจจะเขียนไม่ถึง 5 ระดับก็ได้แล้วแต่เนื้อหาและรายละเอียดของข้อเท็จจริงของสมรรถนะ (Competency) ในเรื่องนั้นๆ

5. Behavioral Indicators คือ ตัวชี้วัดพฤติกรรมในแต่ละระดับ (Level) จะเป็นสิ่งที่จะอธิบายได้ว่า บุคลากรคนนั้นมีระดับของความสามารถ หรือระดับของพฤติกรรมอยู่ในระดับที่ต้องการหรือไม่

### ประเภทของสมรรถนะ (Competency Types)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546)(อ้างใน พิสมัย พวงคำ, 2551:31) แบ่งสมรรถนะเป็น 2 กลุ่มคือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะในงาน (Functional Competency) ดังนี้สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นคุณสมบัติของข้าราชการหรือพนักงานทุกคนต้องมี เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ ความรับผิดชอบ ความคิดเชื่อมโยง

1. สมรรถนะในงานหรือสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (Function of Competency, Job Competency) เป็นสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านนั้นๆ พึงมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่ต้องการ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ

2.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Function of Competency) เป็นคุณลักษณะที่บุคคลในทุกตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล บุคลากร และนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะต้องมีคุณลักษณะที่เหมือนกัน คือ มีความรู้พื้นฐานระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ฯลฯ

2.2 สมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งงาน (Specific Function of Competency) เป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้นๆ เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่ง

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและแผนอัตรากำลัง ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคลต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ เป็นต้น

เทียน ทองแก้ว (ระบบออนไลน์) ได้จำแนกประเภทสมรรถนะได้เป็น 5 ประเภทคือ

### 1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies)

หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของ จา พนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

### 2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies)

หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

### 3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies)

หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

### 4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies)

หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

### 5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies)

หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548) (อ้างใน พิสมัย พวงคำ, 2551:32) กล่าวถึงระดับของสมรรถนะ ดังนี้

1. Core Competency คือ ความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด หรือลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี

2. Management Competency คือ ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารและจัดการงานต่างๆ หรือเป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ (Role-Based)

3. Functional Competency (Job Competency หรือ Technical Competency) คือ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกัน

รัฐฎา ณ่าน (2550: 14-15) ได้จำแนกสมรรถนะดังนี้

1. สมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) ซึ่งจะบ่งบอกได้ว่าองค์กรควรมีทิศทาง การดำเนินงานหรือยุทธศาสตร์ไปในทิศทางใด สมรรถนะขององค์กร หมายถึง กลยุทธ์และความได้เปรียบขององค์กรในการแข่งขัน ซึ่งการกำหนดสมรรถนะขององค์กรจะต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมขององค์กร และสมรรถนะขององค์กรจะต้องมีลักษณะเป็นตัวผลักดัน ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กรประสบความสำเร็จ เช่น บริษัทเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัดเป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น(เทียนทองแก้ว, 2549: ระบบออนไลน์)

2. สมรรถนะหลัก (Core Competency) บางองค์กรอาจเรียกว่า สมรรถนะทั่วไป (General Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่วางไว้เป็นสิ่งสะท้อนถึงค่านิยมที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกัน(ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ, 2546:57)เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

3. สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) หรือบางองค์กร เรียกว่า “Technical Professional/Position/Job Competency” หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่

บุคคลในแต่ละสาขาวิชาชีพจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จซึ่งจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

3.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลในทุกตำแหน่งงานในสาขาวิชาชีพเดียวกันหรือกลุ่มงานเดียวกันจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

3.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน (Specific Functional Competency) หมายถึงคุณลักษณะเฉพาะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานหรือสาขาวิชาชีพเดียวกันจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

4. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่พนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่งงานจะต้องมี และจะแตกต่างกันไปตามระดับของความรับผิดชอบหรือตามสายการบริหาร โดยสมรรถนะนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวัง ความกว้าง และความลึกของความสามารถที่พนักงานจะต้องมีก่อนที่จะได้รับการเพิ่มความรับผิดชอบ (รัญลักษณ์ วีระสมบัติ, 2546: 57)

จากคำอธิบายที่กล่าวมานี้ พอสรุปได้ว่าประเภทของสมรรถนะนั้นมีความแตกต่างตามภารกิจขององค์กร และแต่ละตำแหน่งงานที่มีความแตกต่างกัน ส่งผลให้คุณลักษณะมีความแตกต่างกัน ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาสมรรถนะในงานหรือตำแหน่งงาน (Functional Competency) ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ และคุณลักษณะ ที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถแสดงผลงานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน พึงมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่ต้องการ

#### แนวคิดวิธีการศึกษาสมรรถนะ

สมรรถนะของงานแต่ละงาน และแต่ละวิชาชีพ จะแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม เศรษฐกิจ สภาพการณ์และความเหมาะสมของสังคมนั้น ๆ ซึ่งอาจจะเป็น ประเทศ จังหวัด หรือแม้แต่ชุมชนเล็ก ๆ สิ่งที่เหมือนกันคือมนทัศน์เท่านั้น การกำหนดสมรรถนะจึงควรเป็นหน้าที่หรือความเห็นของกลุ่มผู้ใช้ในเขตนั่น ๆ เอง

อรัญญา สมแก้ว (2547) (อ้างใน พิสมัย พวงคำ, 2551:33) กล่าวว่าการศึกษาเพื่อจัดทำตัวแบบสมรรถนะเป็นสิ่งที่สำคัญ อาจมิใช่เรื่องยากเกินไปที่องค์กรจะศึกษาตัวแบบสมรรถนะดังกล่าวด้วยตนเอง แต่สิ่งที่ควรคำนึงถึงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและสามารถนำมาใช้งานได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร ก็คือ



1. ควรคำนึงถึงบทบาทหลักขององค์กร (Organization Roles) ควบคู่ไประหว่างการศึกษาศมรรถนะของตำแหน่งงานด้วย เพราะตำแหน่งงานเดียวกันแต่ต่างธุรกิจองค์กรต่างภารกิจ ย่อมมีสมรรถนะหลักที่ต่างกัน

2. ควรคำนึงถึงวิสัยทัศน์องค์กร และกลยุทธ์ เพราะนอกจากจะเป็นสิ่งที่บอกว่าควรมีระดับสมรรถนะ(Proficiency Levels) กี่ระดับ และเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบว่าในช่วงเวลาต่อจากนี้เป็นระยะเท่าใด องค์กรจะมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคคลในด้านใดบ้าง เพื่อสนองตอบวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดังกล่าว

3. บางองค์กรที่มีตัวชี้วัดความสำเร็จของตำแหน่งงาน (KPI) ควรคำนึงถึงสมรรถนะที่ช่วยสนับสนุนตัวชี้วัดผลงานของตำแหน่งงานนั้น โดยการอธิบายให้ได้ว่าตัวชี้วัดนี้ของตำแหน่งงานนี้ต้องการความรู้สมรรถนะอะไรบ้าง

4. ควรคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยม (Culture & Value) เนื่องจากคุณลักษณะของบุคคล

ตามสมรรถนะของตำแหน่งงาน เมื่อรวมกันเข้าหลายตำแหน่งหลาย ๆ คน ก็จะกลายเป็นความรู้สมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) ซึ่งในระยะยาวก็จะหล่อหลอมกลายเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรนั้น เช่นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการบริการ องค์กรแห่งความคิดสร้างสรรค์

องค์กรที่ศึกษาสมรรถนะ (Competency) ต่างมุ่งหวังเพื่อนำไปใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคคล พัฒนาบุคคลให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กรมีค่านิยมวัฒนธรรมเดียวกัน มีความรู้สมรรถนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะบางองค์กร ที่มีดัชนีวัดความสำเร็จของงาน (KPI) ก็จะต้องกำหนดสมรรถนะให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร โดยองค์กรมีวัตถุประสงค์ของสมรรถนะ คือใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ เรียกว่า การบริหารจัดการสมรรถนะ คือใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Competency-based Human Resource management) มีการนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ในด้านต่าง ๆ เรียกว่าการบริหารจัดการสมรรถนะ โดยเรียกต่างกันไปตามงานแต่ละประเภทซึ่งอรรถุณยา สมแก้ว (2547) (อ้างในพิสมัยพวงคำ, 2551) กล่าวว่าในปัจจุบันหลายองค์กรได้สนใจแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพยายามศึกษา ค้นคว้าแลกเปลี่ยนกันเพื่อนำมาใช้ด้วยเห็นว่าอาจจะก่อให้เกิดประโยชน์ ต่อการบริหารงานทรัพยากรบุคคลบางองค์กรพยายามจัดทำขึ้นด้วยตนเองหลังจากที่ได้ส่งบุคลากรไปอบรมเรียนรู้มา ในขณะที่บางองค์กรได้ว่าจ้างที่ปรึกษามาจัดทำสมรรถนะให้ แต่ไม่ว่าจะจัดทำด้วยวิธีการใด ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นภายหลังจากการศึกษาได้เสร็จสิ้นลง ก็คือการนำสมรรถนะมาใช้งาน

สู่การปฏิบัติ หรือที่เรียกว่า การบริหารจัดการสมรรถนะ เนื่องจาก สมรรถนะเป็นเรื่องของการพัฒนาทางความรู้ทักษะและทัศนคติไปพร้อม ๆ กันของแต่ละงานและแต่ละวิชาชีพครอบคลุมการมีความรู้ในขอบเขตที่กว้างขวางและขึ้นกับความจำเป็นที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม สถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การได้มาซึ่งสมรรถนะของวิชาชีพหนึ่ง ๆ หรืองานหนึ่ง ๆ จึงเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนักและมีหลายวิธีแล้วแต่จะเลือกใช้ตามความเหมาะสม

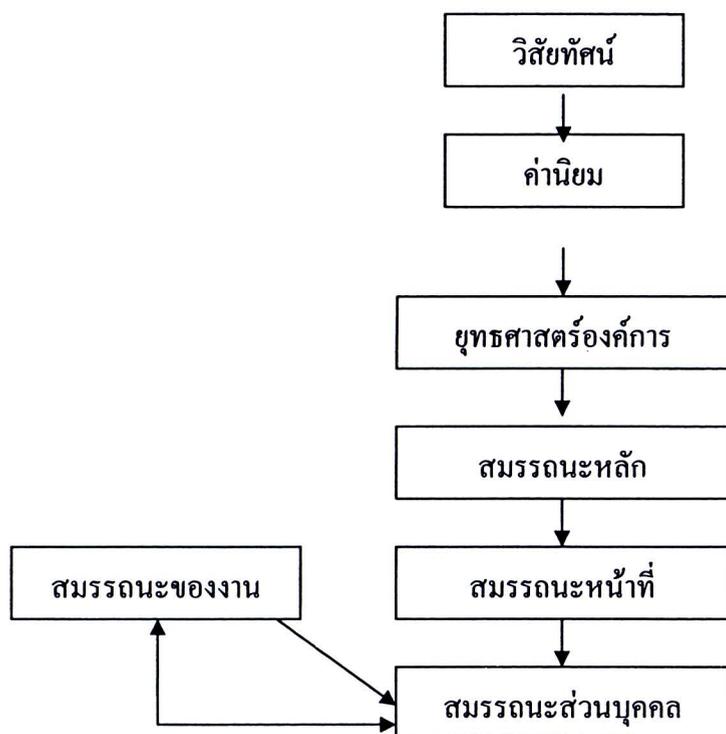
การได้มาซึ่งสมรรถนะนั้นมีหลายวิธี ไม่มีการกำหนดเป็นที่แน่นอน ฉะนั้นสมรรถนะในแต่ละวิชาชีพจะแตกต่างกันหรือแม้แต่ในวิชาชีพเดียวกันถ้าอยู่ต่างสภาพการณ์ก็อาจมีความแตกต่างด้วย ดังนั้นการกำหนดสมรรถนะจึงพิจารณาตามความจำเป็นของวิชาชีพนั้น ๆ โดยกำหนดสมรรถนะให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม เศรษฐกิจ สภาพการณ์ และความเหมาะสมในพื้นที่ ดังนั้นการกำหนดสมรรถนะจึงควรเป็นหน้าที่หรือความเห็นของกลุ่มผู้ใช้ในเขตนั่น ๆ (กุลยา ตันติผลาชีวะ อ่างในพิสมัย พวงคำ ,2551:33-34)

#### การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะหรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) เป็นการกำหนดกลุ่มของรูปแบบของสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีในองค์กรหนึ่งๆ โดยการกำหนดรูปแบบสมรรถนะอาจแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละองค์กรซึ่งสามารถกำหนดได้ ดังนี้ (อานนท์ ศักดิ์วีระชัย 2547 อ้างในรัชฎา ณ น่าน,2551 : 16)

1. การกำหนดสมรรถนะโดยการเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process Approach)

เริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพ 2.5



ภาพ 2.5 การกำหนดสมรรถนะ  
ที่มา : เทียน ทองแก้ว, ข้อมูลออนไลน์:6

จากภาพ 2.5 จะเห็นถึงความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กรมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

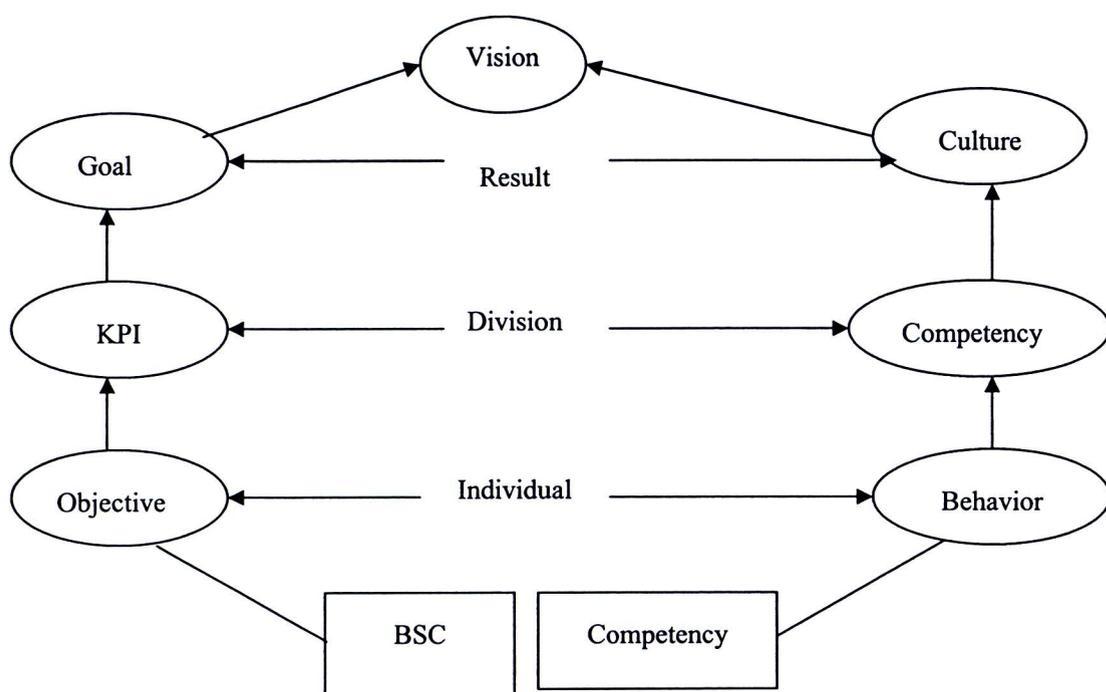
วิธีการกำหนดสมรรถนะในวิธีการหลักนี้จะรวดเร็ว และสะดวก แต่จะไม่เห็นความเชื่อมโยงต่างกับรูปแบบแรกที่ยังมองเห็นความเชื่อมโยง แต่จะเสียเวลามาก และอาจหลงทางได้

#### ตัวอย่างสมรรถนะ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นใจตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

2. สมรรถนะของผู้จัดการ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การวางแผน และการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถด้านต่างประเทศ ความสามารถในการจัดการตนเอง เป็นต้น (เทียน ทองแก้ว:ระบบออนไลน์)

จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไป ในทางเดียวกัน งานต่าง ๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน ถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมา จากสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้น ถ้าจะให้สื่อลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ด้วยความสัมพันธ์ ในระบบบริหารในภาพ 2.6



ภาพ 2.6 Performance Management System

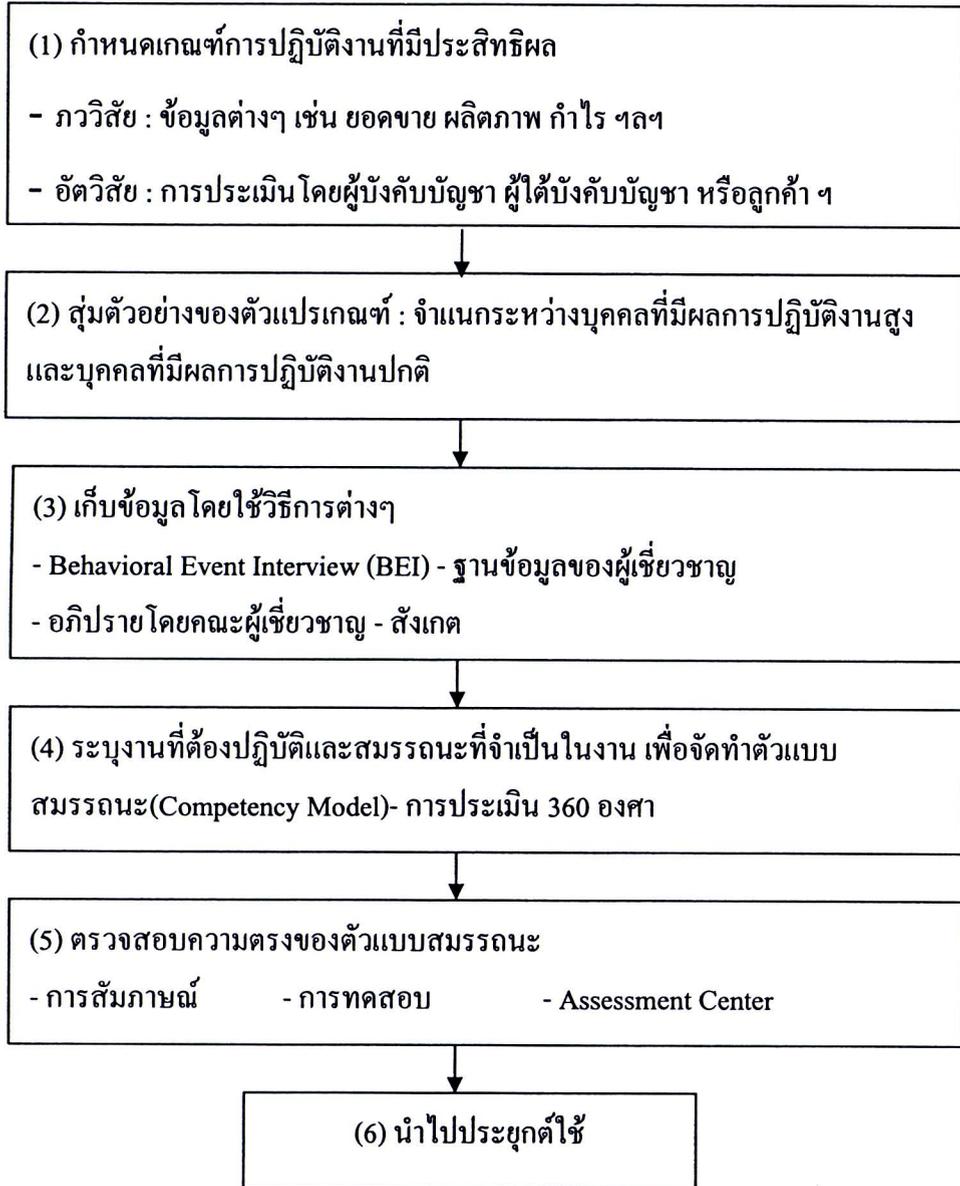
ที่มา : รัชฎา ณาน,2551:17

ข้อดีของวิธีการนี้ คือ ทำให้เห็นความเชื่อมโยงกับระดับกลยุทธ์และความสำเร็จของธุรกิจ ได้อย่างชัดเจน การกระทำเป็นลำดับขั้นตอนที่เหมาะสมกับระดับกลยุทธ์

ข้อเสีย คือ องค์กรต่างๆ มักจะละเลยประเด็นที่จะต้องจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้ ประสบความสำเร็จในการทำงานออกจากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานจึงทำให้ สมรรถนะที่ได้ไม่มีความตรง

2. การกำหนดสมรรถนะโดยใช้วิธีการประเมินสมรรถนะ (Job Competency Assessment Methodology :JCA) (มาฆมาส กาญจนการ, 2549: 15) เป็นวิธีการที่ McClelland

พัฒนาขึ้นในช่วงปี 1970 ภายหลังจากที่ได้ทำงานให้กับบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจแห่งหนึ่ง ดังภาพ 2.7



ภาพ 2.7 การกำหนดสมรรถนะโดยวิธีการประเมินสมรรถนะ

ที่มา : รัชฎา ณ นาน, 2551:18

จากภาพ 2.7 อธิบายการกำหนดสมรรถนะโดยใช้วิธีการประเมินสมรรถนะ 6 ขั้นตอน ดังนี้

(1) กำหนดเกณฑ์ที่มีประสิทธิผล ซึ่งอาจมาจากข้อมูลที่เป็นกววิสัย เช่น ยอดขาย ผลิตภาพ กำไร หรือข้อมูลอัตรวิสัย เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้า เป็นต้น

(2) สุ่มตัวอย่างของตัวแปรเกณฑ์ที่สามารถจำแนกระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ดีกว่าปกติ กับบุคคลที่ปฏิบัติงานได้โดยเฉลี่ย

(3) เก็บข้อมูลโดยเทคนิควิธีการต่างๆ เช่น Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นวิธีการสัมภาษณ์วิธีหนึ่งที่ McClelland พัฒนาขึ้น เป็นการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่เลือกขึ้นมาว่า พฤติกรรมอะไรที่คาดหวังและต้องการในแต่ละสมรรถนะตามระดับงานที่แตกต่างกันไปโดยระบุ เหตุการณ์และพฤติกรรมสำคัญในการทำงานอย่างหนึ่งหรือการอภิปรายเป็นคณะของผู้เชี่ยวชาญ หรือการประเมิน 360 องศา หรือใช้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและการสังเกต เป็นต้น

(4) นำข้อมูลที่ได้มาระบุงานที่ต้องปฏิบัติและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงาน

(5) ตรวจสอบความตรงของประเภทสมรรถนะหรือตัวแบบของสมรรถนะซึ่งอาจได้จากการวัดสมรรถนะนั้นๆ โดยใช้วิธีการ เช่น การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้วิธี Assessment Center เป็นต้น สมรรถนะดังกล่าวจะต้องสามารถจำแนกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงออกจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปกติได้ หรือจะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สอดคล้องกับตัวแปรเกณฑ์ที่ตั้งแต่แรก

(6) การนำสมรรถนะที่กำหนดไปใช้ในด้านต่างๆ เช่น การสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการสืบหาคำแหน่ง เป็นต้น ข้อดีของวิธีการนี้ คือ มีการพิสูจน์ที่เป็นเหตุเป็นผลว่า สมรรถนะที่ได้มานั้นสามารถจะจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงออกจากผู้ปฏิบัติงานปกติได้อย่างแท้จริงนอกจากนั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายวิธีการจะทำให้ลดอคติที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมินสมรรถนะของบุคลากรลงได้

ข้อเสีย คือ เป็นวิธีการที่เน้นไปทำงานและผู้ปฏิบัติงานจึงมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจไม่มากพอและต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ทางจิตวิทยา เนื่องจากกระบวนการส่วนหนึ่งใช้การวัดทางจิตวิทยาร่วมด้วย อีกทั้งใช้เวลาในการจัดทำมากพอสมควร

3. การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Subject Matter Expert : SME) ผู้เชี่ยวชาญในที่นี้อาจเป็นผู้ที่ทำงานในตำแหน่งนั้นจริงๆ หรือผู้ที่ชำนาญในงานที่ใกล้เคียงเป็นผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประชุมร่วมกัน การระดมสมอง การวิเคราะห์หน้าที่หลัก หรือการวิเคราะห์งาน การใช้เทคนิคเดลไฟ การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ เป็นต้น นอกจากนั้นยังสามารถใช้วิธีการอื่นๆ เสริมได้ เช่น การวิจัยเชิงสำรวจโดยอาศัยแบบสอบถาม การประเมินผลโดยตนเองและผู้อื่นการสัมภาษณ์ การสร้างสถานการณ์จำลอง การตรวจบันทึก และการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบทดสอบ การสังเกต เป็นต้น หลักการที่สำคัญของวิธีการนี้ คือ ต้องเกิดความเห็นที่ตรงกันในหมู่ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็น ซึ่งสามารถใช้สถิติเป็นตัวชี้วัดความเห็นที่สอดคล้องดังกล่าวได้



ข้อดีของวิธีการใช้ผู้เชี่ยวชาญ คือ ทำให้ได้รับการยอมรับจากบุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้กับตำแหน่งงานหรืองานที่ไม่เคยมีการกำหนดสมรรถนะ หรืองานที่ไม่เคยมีมาก่อนได้อีก ทั้งยังเป็นวิธีการเบื้องต้นที่ดีก่อนใช้วิธีการอื่นๆ ซึ่งเสียเวลา และค่าใช้จ่ายไม่มากนัก

ข้อเสีย คือ การขอความร่วมมือจากหลายบุคคล หลายฝ่าย เป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากพอสมควร และประการที่สำคัญคือ เป็นวิธีการที่ไม่มีการพิสูจน์และตรวจสอบความตรงของสมรรถนะให้ชัดเจน อีกทั้งค่าสถิติที่แสดงถึงความสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญในระดับสูงอาจไม่ได้ชี้ให้เห็นถึงความตรง

#### 4. วิธีการใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source)

ข้อมูลทุติยภูมิอาจได้มาจากหลายแหล่งที่มา ได้แก่ วารสารทางวิชาการ ฐานข้อมูลด้านอาชีพ โดยเฉพาะข้อมูลในองค์กร ซึ่งอาจได้จากแฟ้มประวัติพนักงาน ผลการทดสอบที่มีอยู่หรือข้อมูลที่ได้จากตัวแปรเกณฑ์ เช่น ผลิตภาพ ผลการปฏิบัติงาน ยอดขาย กำไร ที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทำได้ เป็นต้น จากนั้นนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ในลักษณะของการวิจัยหลังจากทราบข้อเท็จจริงโดยองค์กรต้องตั้งตัวแปรเกณฑ์ที่องค์กรปรารถนาให้ชัดเจน เพื่อจะได้สามารถแยกแยะระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่นออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานปกติ จากนั้นนำมาพิจารณาประกอบกับการใช้หลักเหตุผลและวิจารณ์ หากตัวแปรใดสามารถจำแนกผลการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดีออกจากกันได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติก็น่าจะเป็นสมรรถนะสำหรับตำแหน่งนั้นๆ หรือพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ข้อดีของวิธีการนี้ คือ ใช้เวลาน้อย บางแหล่งสามารถอธิบายเหตุผลหรือมีทฤษฎีรองรับ ทำให้สามารถตรวจสอบความตรงได้ง่าย มีโอกาสที่จะได้ค่าความตรงที่ดี

ข้อเสีย คือ ต้องปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการหาสมรรถนะและต้องใช้วิจารณ์ญาณในการคิด เนื่องจากไม่สามารถยืนยันได้ว่า สมรรถนะที่ใช้จะสามารถจำแนกผู้ปฏิบัติงานดีเด่นออกจากผู้ปฏิบัติงานปกติ (อานนท์ สักดิ์วีระวิทย์, 2547) ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของอากรณ กุวิทย์พันธุ์ (2548) ที่ว่าข้อควรระวังสำหรับการหาสมรรถนะจากข้อมูลทุติยภูมิ คือ ข้อมูลบางอย่างอาจไม่มีความเหมาะสมกับองค์กรและตำแหน่งงานที่ต้องการ ดังนั้นควรมีการปรับเปลี่ยนข้อมูลสมรรถนะที่ได้ให้มีความเหมาะสมก่อนนำไปใช้ (รัชฎา ณาน, 2551) โดยการศึกษารุ่นนี้ได้กำหนดสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยใช้การใช้ข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งต่างๆ

สรุปได้ว่า การกำหนดสมรรถนะสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่นการกำหนดสมรรถนะโดยการเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์, การกำหนดสมรรถนะโดยใช้วิธีการประเมินสมรรถนะ, การใช้ผู้เชี่ยวชาญ, วิธีการใช้ข้อมูลทุติยภูมิ ดังนั้น จึงควรเลือกใช้วิธีการให้เหมาะสมกับ

เป้าหมายที่ต้องการ การกำหนดสมรรถนะที่ชัดเจนจะช่วยให้ สมรรถนะที่จำเป็นสอดคล้องกับ ปัญหาและความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น การกำหนดสมรรถนะแก่ผู้ปฏิบัติงาน เลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

### ขั้นตอนการจัดทำสมรรถนะ

การจัดทำ Core Competency จะสำเร็จหรือไม่อยู่ที่ “หมายเลขหนึ่ง” หรือ “ผู้มีบารมี” หากผู้บริหารที่แท้จริงหรือ “หมายเลขหนึ่ง” เห็นด้วยและเอาจริง เอาจัง ซึ่งจะสำเร็จ หากคิดจะทำให้ องค์กรจะต้องพยายามโน้มน้าว ผู้บริหารสูงสุดให้เห็นด้วยและสนับสนุนอย่างเต็มที่ซึ่งจะสำเร็จของ การจัดทำCompetency จะเริ่มต้นจากการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบ Competency ขององค์กร นั้นขึ้นมา 1 คนประกอบด้วยผู้บริหารสูงสุด และหัวหน้าหน่วยต่าง ๆ โดยให้ฝ่ายบุคคลหรือผู้จัดทำ Competency เป็นกรรมการและเลขานุการ โดยคณะกรรมการ จะมีหน้าที่ในการพิจารณาหา สมรรถนะหลักสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่พนักงาน การจัดทำแผนงาน การประเมินผลและการ ปรับปรุงแก้ไขระบบ แกนหลักสำคัญที่จะขับเคลื่อน คือ ผู้จัดทำฯ จะต้องคอยป้อนข้อมูล ตามคำ ซักถามและให้ความรู้ความเข้าใจแก่คณะกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการชุดนี้จะเป็นผู้กำหนด และ ขับเคลื่อน Core Competency ขององค์กร (สมชาย ปัญญาธิรุกฤ:ระบบออนไลน์)

### ขั้นตอนการจัดทำสมรรถนะ (ดร.ฉัฐนันท์ นิปกากร.:ระบบออนไลน์)

1. วิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อกำหนด สมรรถนะองค์กร (Organization Competency)
2. วิเคราะห์ภารกิจ หรือบทบาทหน้าที่ของกลุ่มงาน เพื่อกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional or Department Competency) จากข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของงานที่ ทำ (Job Description or Role Profile)
3. วิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งตามคำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description or Role Profile) เพื่อกำหนดสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน หรือสายอาชีพ (Position Competency)
4. กำหนดชื่อสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ.กำหนด และสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency)
5. กำหนดว่าสมรรถนะรายการนั้นควรแบ่งเป็นระดับพฤติกรรม (Leveled) หรือเหมือนกัน ทั้งองค์กร (Non-Leveled)
6. กำหนดคำจำกัดความของสมรรถนะแต่ละรายการ (Competency Definition)

7. กำหนดลักษณะของพฤติกรรมหลักที่ต้องการในแต่ละระดับของสมรรถนะ (Key Result Area) การแบ่งระดับของ Competency (เอนกลาก สุทธินันท์ :ระบบออนไลน์) หมายถึง การกำหนดว่า Competency แต่ละตัวแบ่งเป็นกี่ระดับจากระดับต่ำสุดถึงระดับสูงสุด และกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละระดับให้ชัดเจนเพื่อประโยชน์ในการคัดเลือกพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้องเหมาะสม

8. กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรม (Bullets or items) ในแต่ละระดับ (Levels) ภายใต้ลักษณะพฤติกรรมที่ต้องการ (Key Result Area)

9. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินสมรรถนะ (Competency Mapping)

10. ประเมินสมรรถนะสำหรับบุคลากร และจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Competency Assessment and Individual Development Planning-IDP)

### ความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะ

ในปัจจุบันนี้ โลกของเรากำลังก้าวสู่ยุคการค้าเงินธุรกิจบนพื้นฐานขององค์ความรู้ (Knowledge Based Economy) นั่นก็คือ “องค์กรใดก็ตามที่มีทรัพยากรที่มีศักยภาพสูงหรือมีความรู้ความสามารถสูงก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง” ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงพยายามแสวงหาเครื่องมือและวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อนำมาจัดทำระบบหรือวางแผนทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจขององค์กร สมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมและทวีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ในวงการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์กรชั้นนำต่าง ๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกทิศทาง และคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบุคลากรในองค์กรอีกแนวทางหนึ่งด้วย ดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรดังนี้

1. เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

2. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบ ต่อเนื่อง และสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กร

3. เป็นมาตรฐานการแสดงผลการปฏิบัติงานที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมิน ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและ คัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

Hay Group (2004 อ้างใน พิสมัย พวงคำ,2551:36) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะต่อองค์กร ต่อผู้บริหาร และต่อพนักงานดังนี้

1. ต่อองค์กร สมรรถนะทำให้ได้มาซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูง ทำให้ได้คนที่เหมาะกับงานมากขึ้น ทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตและลดอัตราการลาออก และนั่นหมายถึงการพัฒนาและความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูญยอด

2. ต่อผู้บริหาร สมรรถนะเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนของความสำเร็จในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมีประโยชน์ในการประเมินและการพัฒนาพนักงาน ทำให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ที่แตกต่าง จุดแข็ง จุดอ่อนของสมาชิกแต่ละคนในทีมงาน

3. ต่อพนักงาน สมรรถนะให้ความชัดเจนในสิ่งที่บุคคลหวัง สิ่งซึ่งแสดงถึงความสำเร็จของงานและทักษะที่ต้องพัฒนา ช่วยให้เห็นทางเดินอาชีพและทำให้แน่ใจว่าตนเหมาะสมกับงานและทำให้เข้าใจความแตกต่างของพนักงานกับการพัฒนาสมรรถนะเพื่อ ไปทำหน้าที่ในงานใหม่

ปัจจุบันองค์กรในส่วนของรัฐและเอกชนมีการนำสมรรถนะมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล (Competency-based Human Resource management) แทนที่การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบเดิมที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์งานหรือ Job Analysis ซึ่งกำหนดเพียงหน้าที่ความรับผิดชอบในงานหรือใบพรรณานาหน้าที่งานและกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นที่ตำแหน่งงานต้องการเท่านั้น โดยมีได้ระบุดึงผลลัพธ์ที่ต้องการของตำแหน่งงาน (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ อ้างในพิสมัย พวงคำ,2551) จึงมีการนำ Competency มาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยเรียกชื่อแตกต่างกันไปตามประเภทงาน (อรุณญา สมแก้ว ,Zuniga อ้างในพิสมัย พวงคำ,2551:36) เช่น

1. Competency – based Training หมายถึง การบริหารงานฝึกอบรมโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ (Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยนำมาใช้เป็นข้อมูลในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม วางแผนหลักสูตร และปรับระดับความสามารถ (Proficiency Level) ของบุคคลภายหลังการประเมินฝึกอบรม

2. Competency – based Career Path หมายถึงการนำความรู้ความสามารถ (Competency) ของตำแหน่งงานมาใช้ในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพบุคลากร โยคย้าย สับเปลี่ยน โดยเปรียบเทียบกับความรู้ ความสามารถ (Competency) ของตำแหน่งงานนั้น

3. Competency – based Executive Succession Plan หมายถึงการนำความรู้ความสามารถ (Competency) มาใช้ในการวางแผนทดแทนตำแหน่งโดยเปรียบเทียบคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถของบุคลากรที่จะเลื่อนตำแหน่ง หรือมาทดแทนระดับบริหารในอนาคต

4. Competency in Performance Management หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาทั้งผลงานและศักยภาพของบุคคล เปรียบเทียบกับเป้าหมายตัวชี้วัด และความรู้ความสามารถ (Competency) ของตำแหน่งงานนั้น อากรณ ภู่วิทยพันธุ์ (2548 อ้างในพิสมัย พวงคำ ,2551) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมุ่งเน้นการวัดพฤติกรรมการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการวัดปัจจัยนำเข้าและกระบวนการในการทำงานมากกว่า วัดผลของงานที่เกิดขึ้น เพื่อมุ่งตอบคำถามว่า ทำอย่างไรให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

5. Competency – based Pay หมายถึง การนำความรู้ความสามารถ (Competency) มาช่วยประกอบการตัดสินใจในการจ่ายค่าตอบแทน ตามผลการประเมินที่ได้มา

จากที่กล่าวมานั้น จะเห็นได้ว่าการจัดทำสมรรถนะนั้น มีประโยชน์ในการนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การประเมินการปฏิบัติงานโดยระบุถึงผลลัพธ์และระดับที่ต้องการของตำแหน่งงาน ดังนั้นผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะและระดับของสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยนำข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษามาจัดทำเป็นพจนานุกรมสมรรถนะ เพื่อให้ทราบถึงรายละเอียดและระดับของสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร เพื่อให้เป็นเลขานุการที่พึงประสงค์ต่อไป

### 2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับเลขานุการ

หน่วยงานทุกหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจเอกชน หรือ หน่วยงานราชการจะมีบุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นกลไกบริหาร ช่วยงานผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าเป็นศูนย์รวมงานขององค์กร เป็นฝ่ายอำนวยความสะดวกให้กับแผนกต่างๆ ในองค์กรด้วยเรื่องของเอกสารข้อมูล หรือการจัดการ เป็นผู้เชื่อมโยงให้ระดับผู้บริหาร และระดับหัวหน้างาน หรือระดับพนักงานปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ดังกล่าวมานี้ จะมีตำแหน่งที่เรียกว่า “เลขานุการ” ซึ่งเป็นผู้ช่วยแบ่งเบาภารกิจของผู้บริหาร

#### ความหมายของคำว่า “เลขานุการ”

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 “เลข” แปลว่า ลายรอยเขียน ตัวอักษร การเขียนการเขียนส่วนคำว่า “อนุการ” แปลว่าการทำตาม การเอาอย่าง รวมกันแล้วคำว่า “เลขานุการ” มีความหมายว่า ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับหนังสือตามที่ผู้ใหญ่สั่ง

เลขานุการเป็นคำสนธิมาจากคำว่า เลข สนธิกับ อนุการ ดังนั้น เลข + อนุการ รวมเป็นเลขานุการ คำว่าเลขฯ แปลว่า ลายเขียน ตัวอักษร การเขียนงาน ส่วนคำว่า อนุการ แปลว่าการทำตาม การเอาอย่าง ฉะนั้น คำว่า เลขานุการ แปลว่า “ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับหนังสือตามที่ผู้ใหญ่ (ผู้บังคับบัญชา)สั่ง”

เลขานุการ คือ ผู้ช่วยผู้บริหาร เป็นผู้มีความสามารถในทักษะทุกเรื่องของสำนักงาน เป็นผู้มีความรับผิดชอบในงานที่ทำอยู่ โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือสั่ง เป็นผู้สามารถใช้ความคิดริเริ่มพิจารณาตัดสินใจในขอบเขตแห่งอำนาจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างแท้จริง (สมพงษ์ พุทธิเจริญ,ม.ป.ป:9 อ้างใน รัตนา อิศวานูวัตร,2540:6)

เลขานุการ คือ ผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการติดต่อ โต้ตอบ สั่งงานแทนผู้บริหารตามที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นเลขานุการจึงต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถดี มีความรับผิดชอบต่องานปฏิบัติงานได้รวดเร็ว มีปฏิภาณไหวพริบ การตัดสินใจดี และที่สำคัญ คือ เลขานุการต้องเป็นผู้ที่เก็บความลับได้ดี เลขานุการจึงเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร และทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารมากกว่าคนอื่น (ทรงสมร คชเลิศ,2524:2 อ้างใน รัตนา อิศวานูวัตร,2540:6-7)

เลขานุการ ในภาษาอังกฤษ คือ Secretary เป็นคำศัพท์ที่มาจากภาษาละตินว่า “Secretum” แปลว่า “Secret” ซึ่งแปลเป็นภาษาไทย คือ “ความลับ” ผู้ที่ทำงานในตำแหน่งเลขานุการ ก็คือผู้ที่รู้ความลับ และเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจให้เก็บความลับของผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้าง งานเลขานุการเป็นงานสำคัญ ผู้เป็นเลขานุการต้องรอบคอบ เป็นผู้ที่ไว้นิ่งเชื่อใจได้ และเหมาะสมแก่ตำแหน่ง

มีตำราทางวิชาการได้ให้ความหมายของเลขานุการตามพหุชนะในภาษาอังกฤษของคำว่า “Secretary” ไว้ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, ม.ป.ป)

S หมายถึง SENSE คือ ความมีสามัญสำนึกรู้จักรับผิดชอบในการทำงานว่า สิ่งใดจึงควร และไม่ควร เป็นผู้ไม่ทำงานโดยปราศจากความยั้งคิด รวมถึงการแต่งกายให้ถูกต้องตามกาลเทศะ และมีการตัดสินใจอย่างเด็ดขาดด้วย

E หมายถึง Efficiency คือ ความมีประสิทธิภาพในการทำงาน สมรรถภาพเป็นเรื่องที่มีอยู่ในตัวบุคคล บุคคลย่อมมีสมรรถภาพมากน้อยแตกต่างกัน การปฏิบัติงานและผลงานจะแสดงถึงสมรรถภาพของการทำงานที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงได้

C หมายถึง Courage ความมุมานะของบุคคล ซึ่งขึ้นอยู่กับจิตใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย

R หมายถึง Responsibility ความรับผิดชอบ กล่าวคือ ต้องเป็นผู้ลงมือทำงานด้วยตนเอง และต้องรับผิดชอบด้วย ไม่ใช่คอยรับงานจากผู้อื่นอย่างเดียวเท่านั้น

E หมายถึง Energy พลังในการทำงาน เลขานุการต้องรู้จักแบ่งเวลาการทำงานให้ถูกต้อง เพื่อร่างกายได้รับการพักผ่อนตามสมควรด้วย อันจะส่งผลต่อการทำงานในระยะยาว

T หมายถึง Technique การรู้จักคัดแปลงให้เหมาะสม เทคนิคนี้เป็นเรื่องของแต่ละบุคคล แต่อาจเลียนแบบจากผู้อื่นเพื่อให้เทคนิคนั้นดีขึ้นได้

A หมายถึง Active เลขานุการต้องตื่นตัวอยู่เสมอ แม้จะมีงานมากก็ต้องมีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ

R หมายถึง Rich ความสมบูรณ์ในด้านจิตใจและศีลธรรม หากเลขานุการเป็นผู้ที่ด้อยศีลธรรมและวัฒนธรรม อาจทำให้การทำงานเสียผลได้ แต่ในทางกลับกันหากเลขานุการเป็นผู้มีคุณธรรมดี ก็จะนำความเจริญมาสู่ตนเองและองค์กรที่ตนทำงานอยู่ได้

Y หมายถึง Youth ตำแหน่งเลขานุการเหมาะสำหรับคนอายุน้อย ๆ เพราะงานนี้เป็นงานที่จะต้องติดต่อกับคนทั่วไป

ดังนั้น ผู้ศึกษาสรุปความหมายของเลขานุการ(Secretary) ได้ว่า เลขานุการทำหน้าที่เสมือนเป็นผู้ช่วยจัดการระบบการทำงานของนักบริหารให้มีประสิทธิภาพ เป็นผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของผู้บริหาร และเป็นผู้ช่วยมือขวาของนักบริหาร ที่มีความชำนาญในงานสำนักงานเป็นอย่างดี สามารถตัดสินใจในขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ที่พึงมีหรือได้รับมอบหมาย สามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่โดยไม่ต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด มีความคิดริเริ่ม รู้จักใช้ดุลยพินิจพิจารณา มีความรับผิดชอบสูง ทั้งยังเป็นศูนย์กลางการติดต่อประสานงานและความร่วมมือเพื่อให้งานสำเร็จ



## ลักษณะงาน และประเภทของเลขานุการ

ตามเอกสารจัดประเภทมาตรฐานอาชีพ (ประเทศไทย) ฉบับปี 2544 ได้กำหนด ลักษณะงานของเลขานุการไว้ว่า มีลักษณะงานเป็นการตรวจสอบงานเป็นประจำ เพื่อป้องกันความผิดพลาด ทำการนัดหมาย และจัดตารางการนัดหมายให้ผู้บังคับบัญชา เตือนการนัดหมายให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงกำหนดการนัดหมายล่วงหน้า ติดต่อสอบถามงานทางโทรศัพท์ หรือทางอินเทอร์เน็ต บันทึกงานจากผู้บังคับบัญชาโดยใช้ตัวเลข แล้วนำมาจัดพิมพ์ ว่างจดหมายโต้ตอบทั้งภาษาไทย และภาษาต่างประเทศที่องค์กรใช้เป็นประจำ ดูแลรับผิดชอบ จัดแฟ้มเอกสาร จัดการประชุม เตรียมเอกสารในการประชุมของผู้บังคับบัญชา การจัดทำรายงานการประชุม จัดการและดูแลเอกสารที่เป็นส่วนตัวและที่สำคัญแก่ผู้บังคับบัญชา เจริญได้ตอบ และการนัดหมายธุรกิจ ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้บังคับบัญชา ต้องมีความเข้าใจถึงธรรมชาติ และภาระหน้าที่ของทั้งผู้บังคับบัญชา และองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่ และรู้จักการแก้ไข ปัญหาข้อขัดแย้ง เมื่อปฏิบัติงานจนได้รับความวางใจของผู้บังคับบัญชาแล้ว อาจได้รับมอบหมายให้ทำงานแทนได้ในบางกรณี

จากการกำหนดลักษณะงานเลขานุการดังกล่าวข้างต้น ทำให้มองเห็นภาพของงานเลขานุการเบื้องต้นได้อย่างชัดเจนว่า เลขานุการนั้นเสมือนเป็นผู้ช่วยผู้บังคับบัญชา เป็นกันชนให้ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้เชื่อมโยงหรือประสานนโยบายให้ระดับผู้บริหารและระดับหัวหน้างานหรือระดับอื่นๆ เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยให้งานขององค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, ม.ป.ป) กระนั้นหน้าที่ของเลขานุการมิใช่แต่เฉพาะมีหน้าที่ตามที่ผู้ใหญ่อสั่งอย่างเดียว แต่เลขานุการคือ ผู้ช่วยผู้บริหาร ซึ่งมีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของสำนักงาน มีความสามารถที่จะรับผิดชอบโดยไม่ต้องมีการบังคับบัญชาโดยตรง เป็นผู้แสดงความสามารถในการคิดริเริ่ม รู้จักใช้ดุลยพินิจพิจารณา และทำการตัดสินใจภายในขอบเขตแห่งอำนาจของตน (อุษณีย์ ตูลาบดี, 2537 : 11)

จึงเห็นได้ว่าในทางปฏิบัตินั้น งานอาชีพเลขานุการเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบขึ้นตรงต่อผู้บริหาร ต้องมีความรู้รอบตัว มีประสบการณ์และมีสามัญสำนึกพอสมควร เลขานุการที่ดีมีส่วนช่วยให้นักบริหารเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารคนใดมีเลขานุการที่หย่อนสมรรถภาพก็จะมีผลให้ประสิทธิภาพในการบริหารนั้นๆ ลดหย่อนไปด้วยเช่นกัน ดังนั้น เลขานุการที่ดีจะต้องมีไหวพริบ เป็นหูเป็นตา เป็นผู้พูดที่ดีแทนผู้บริหาร สิ่งใดควรทำแทนได้ภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตน ก็ควรทำโดยไม่ต้องให้เจ้านายออกปากสั่งการ ขอบเขตและการทำงานของเลขานุการขึ้นอยู่กับตำแหน่งของผู้บริหาร และนโยบายขององค์กรตลอดจนเจ้านายตัวเอง ถ้านายเห็นความสำคัญ ความสามารถ เข้าใจและไว้วางใจ

มอบหมายความรับผิดชอบให้เลขานุการ เลขาก็ย่อมมีอำนาจในการทำงาน มีอำนาจในการตัดสินใจ ทำงานด้วยความสบายใจ มีโอกาสได้แสดงความสามารถ ทำให้การทำงานสะดวกรวดเร็ว งานก็จะประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ (มณฑา จินดาวัฒนะ, 2545 : 4-5)

จากเหตุผลข้างต้น ทำให้งานเลขานุการ เป็นงานที่ไม่สามารถระบุภาระหน้าที่ได้ชัดเจน เนื่องจากเป็นงานที่ต้องมีความยืดหยุ่นไปตามการสั่งการของผู้บริหาร

การแบ่งประเภทของเลขานุการนั้น ในที่นี้จะแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

1. เลขานุการประจำตำแหน่ง
2. เลขานุการประจำตัวบุคคล
3. เลขานุการกิตติมศักดิ์
4. เลขานุการพิเศษ

1. เลขานุการประจำตำแหน่ง ได้แก่ ตำแหน่งประจำ ซึ่งได้กำหนดไว้แน่นอนในหน่วยงาน เช่น องค์กรทางธุรกิจหรือตำแหน่งราชการ และในวงการธุรกิจทั่วไป เลขานุการประเภทนี้ไม่ต้องลาออกจากตำแหน่งเมื่อมีการเปลี่ยนตัวผู้บริหาร เช่น เลขานุการกรม เลขานุการบริษัท เลขานุการผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษา เป็นต้น

2. เลขานุการประจำตัวบุคคล คือ เลขานุการซึ่งบุคคลจ้างหรือคัดเลือกมาเพื่อทำงานในหน้าที่ต่างๆซึ่งบุคคลนั้น ไม่มีเวลาที่พอจะจัดการได้

3. เลขานุการกิตติมศักดิ์ เลขานุการประเภทนี้เป็นผู้ได้รับการแต่งตั้ง หรือขอรับรองเป็นพิเศษ ให้ทำหน้าที่เลขานุการ เพราะรู้ความสามารถเป็นที่รู้จักในสังคม เลขานุการประเภทนี้มักจะไม่ได้รับค่าตอบแทนหรือเงินเดือนประจำ เพราะงานที่ทำจะเป็นลักษณะของงานสมาคม องค์กร ด้านการกุศลต่างๆ

4. เลขานุการพิเศษ คือ เลขานุการซึ่งทำหน้าที่ในหน้าที่อื่นอยู่แล้ว แต่มีงานพิเศษ บางอย่างหรือบางครั้งซึ่งได้เข้าไปช่วยงานด้วย และได้รับค่าเชิญให้ทำหน้าที่เลขานุการในงานนั้นๆ เช่น เลขานุการการประชุมสัมมนา เป็นต้น เมื่องานหรือภารกิจนั้นสิ้นสุดลง เลขานุการก็พ้นหน้าที่ไป

ค้ำ

### ความสำคัญของเลขานุการ

สภาพการบริหารงานในปัจจุบัน โดยเฉพาะสถาบันการศึกษา การดำเนินงานเต็มไปด้วยการแข่งขัน และนับวันจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น เป็นเหตุให้ผู้บริหารมีแรงกดดันในการทำงานสูงตามไปด้วย โดยต้องบริหารให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดทั้งเวลาและสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ทุกนาที ต้องใช้การตัดสินใจอย่างฉับพลัน หากจะอาศัยแต่ประสบการณ์เพียงอย่างเดียวย่อมเป็นการเสี่ยงที่ไม่มีใครกล้าทำ ดังนั้นผู้บริหารทั้งหลายจึงจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบหลายด้านเข้ามาช่วยในการตัดสินใจ ในสภาวะของสังคมปัจจุบันผู้บริหารระดับต่างๆ ในมหาวิทยาลัย มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีผู้ช่วยในการจัดและดำเนินงานที่อยู่ภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี และผู้ช่วยที่ได้เข้ามาสนับสนุนในการบริหารของผู้บริหารให้ดำเนินไปตามแผนและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ก็คือเลขานุการ เลขานุการมีภาระหน้าที่ตั้งแต่องานผู้ช่วยผู้บริหารไปจนถึงหน้าที่เสมือน ต้องรอบรู้สารพัดจนมีผู้กล่าวเปรียบเลขานุการไว้ต่างหาก เช่น เลขานุการ มีภาระงานซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ขาดไม่ได้ในกระบวนการดำเนินงาน นับตั้งแต่โครงการระดับย่อย สำนักงาน โดยทั่วไป องค์กรทุกรูปแบบ องค์กรระดับชาติ ระหว่างประเทศ ตลอดถึงองค์กรใหญ่ระดับโลก เช่น องค์กรสหประชาชาติ เลขานุการเป็นผู้มีบทบาทในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการต้อนรับผู้มาติดต่อ การติดต่อนัดหมาย การเตรียมกำหนดการต่างๆ การจัดการเกี่ยวเอกสารเข้าเอกสารออก การโต้ตอบเอกสาร การติดตามผลงาน การประสานงานและการประชาสัมพันธ์ รวมทั้งเป็นผู้ดำเนินการให้กระบวนการประชุมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพคล่องตัว และเป็นไปตามกำหนดเวลา เพียบพร้อมด้วยข้อมูล เพื่อช่วยให้ตัดสินใจได้อย่างรอบคอบฉับพลัน ทันต่อเหตุการณ์ รวมทั้งบันทึกผลการประชุมไว้เป็นหลักฐาน ฯลฯ แต่ถ้าองค์กรมีขนาดใหญ่ ขอบข่ายหน่วยงานกว้างขวาง และซับซ้อน อาจจะต้องตั้งเป็นสำนักงานเลขานุการขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบ เพราะลำพังเลขานุการเพียงคนเดียวไม่สามารถรับผิดชอบภาระงานได้อย่างทั่วถึง ในทางปฏิบัติเลขานุการคือ ผู้ช่วยผู้บริหาร ซึ่งควรมีความรู้ ความชำนาญ มีความสามารถที่จะรับผิดชอบ โดยไม่ต้องมีการบังคับบัญชาโดยตรง เป็นผู้แสดงความสามารถในการคิดริเริ่มรู้จักใช้ดุลยพินิจพิจารณา และทำการตัดสินใจภายในขอบเขตอำนาจของตน (อุษณีย์ ตูลาปติ, 2538:30 อ้างใน กัญญารัตน์ บุตรพินธ์, 2549 : 15-16)

เลขานุการเปรียบเสมือนแม่บ้านขององค์กร ต้องดูแลกิจการของสำนักงาน องค์กรต้องติดต่อสัมพันธ์กับคนในสำนักงานทุกระดับ ต้องเป็นผู้ประสานงานของหน่วยงาน ต้องติดต่อบุคคลภายนอก (สมพงษ์ พุทธเจริญ, 2538:30 อ้างใน กัญญารัตน์ บุตรพินธ์, 2549 : 16)

เลขานุการเปรียบเสมือนแขนขาของผู้บริหาร เป็นกันชนให้ผู้บังคับบัญชา และของทุกคนในหน่วยงานตามแต่กรณี (พงศ์ สุวรรณธาดา, 2543 : 3 อ้างใน กัญญารัตน์ บุตรพินธ์ , 2549 : 16)

เลขานุการเปรียบเสมือนคอมพิวเตอร์ ที่คอยเก็บข้อมูลรายละเอียด เป็นนักประชาสัมพันธ์ที่จะสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับผู้บริหาร เป็นสมองคิดแก้ไขปัญหาต่างๆ เป็นยามที่คอยดูแลเหตุการณ์และความสงบเรียบร้อย เป็นนักโกหกที่คอยเลื่อนเช็ก เลื่อนกำหนดเวลา เป็นที่คอยรองรับทุกสิ่งทุกอย่างจากทั้งผู้บริหาร พนักงาน และบุคลากรภายนอก เป็นเซฟที่คอยเก็บความลับต่างๆ (สายัณห์ จันทร์วิภาสวงศ์ , 2528 : 171-173 อ้างใน กัญญารัตน์ บุตรพินธ์ , 2549 : 16) นอกจากนี้ คูซาล (Kuchhal, 1982 : 10 อ้างใน กัญญารัตน์ บุตรพินธ์ , 2549 : 16) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมว่าเลขานุการยังต้องเป็นคนที่มีความเห็นใจ ยุติธรรมต่อเจ้าหน้าที่ทุกคน เพราะเป็นสิ่งจำเป็นในการควบคุม และการบริหารงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งการร่วมมือซึ่งกันและกัน ฉะนั้นในวงการอาชีพต่างๆ ในปัจจุบัน ต้องพึ่งพาผู้ที่ทำงานด้านเลขานุการด้วยกันทั้งนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าตำแหน่งเลขานุการเป็นตำแหน่งที่มีความจำเป็นต่องานทุกสาขา

### คุณสมบัติของเลขานุการ

งานเลขานุการ เป็นงานที่มีความสำคัญ ส่วนใหญ่เป็นงานที่ต้องเกี่ยวกับคนอื่น เช่นผู้บริหารของหน่วยงานของตนและหน่วยงานอื่น เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานย่อย ในขณะเดียวกันเป็นผู้ป้อนข้อมูลที่สำคัญให้ผู้บริหาร และเลขานุการยังต้องสามารถดำเนินงานในสำนักงานหลายประเภท ที่ต้องใช้ความชำนาญในด้านเทคนิค เพื่อให้งานสำนักงานดำเนินไปอย่างราบรื่น เลขานุการที่ดีต้องเป็นตัวแทนส่วนตัวของผู้บริหารด้วย ดังนั้นเลขานุการจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ และจำเป็นต่ออาชีพทุกสาขา ผู้มีชื่อเสียงบางท่านถึงกับกล่าวว่า “ถ้าเลขานุการทุกคนในโลก นัคหยุดงานโดยพร้อมเพรียงกันแล้ว ธุรกิจทุกอย่างทั่วโลกก็ต้องหยุดชะงักไปด้วย” การเป็นเลขานุการไม่ใช่เรื่องยาก แต่ก็ไม่ใช่เรื่องง่ายสำหรับการทำงานที่จะเป็นเลขานุการที่ดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ทุกสถานการณ์ เลขานุการต้องมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ มีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา มองการณ์ไกล ไม่ใช่แค่เพียงแต่งตัวสวยงามเท่านั้น เลขานุการควรจะมีคุณสมบัติพิเศษเพื่อพัฒนาการตามสภาพของสถาบัน และจรรยาบรรณของเลขานุการ ดังต่อไปนี้ (กัญญารัตน์ บุตรพินธ์, 2549 : 17-18)

#### 1. คุณสมบัติพื้นฐานวิชาชีพ

1.1 ความซื่อสัตย์ เลขานุการควรมีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม จงรักภักดีต่อผู้บริหาร ไม่เปิดเผยความลับของผู้บริหาร พยายามรักษาภาพพจน์ของผู้บริหารให้เป็นไปในทางที่ดีเสมอ

1.2 มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นได้ทุกเพศทุกวัยและทุกระดับชั้น การที่เลขานุการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกหน่วยงานจะช่วยผู้บริหารได้มากในการติดต่อประสานงาน เพราะโดยปกติแล้วผู้บริหารจะไม่ติดต่อโดยตรง แต่จะให้เลขานุการเป็นผู้ติดต่อซึ่งเท่ากับเป็นตัวเชื่อมที่มีความสำคัญ

1.3 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ งานส่วนใหญ่จะต้องทำงานเป็นทีม จึงจะสำเร็จได้ด้วยดี เลขานุการควรเป็นผู้รู้จักทำงานร่วมกับผู้อื่น

1.4 มีความจำดี ช่างสังเกต มีระบบการทำงานที่ไม่หลงลืมง่าย จำเรื่องต่างๆ ได้แม่นยำ เลขานุการต้องรู้จักจดบันทึกให้เป็นระบบที่ดี มีศิลปะในการใช้คำพูดเตือนผู้บริหาร รวมทั้งมีระบบจัดเก็บ ค้นหาเอกสารให้เป็นระบบที่คล่องตัว สามารถหยิบใช้ได้ทันที

1.5 มีสมาธิ มีความละเอียดรอบคอบ ไม่ประมาทและสะเพร่า โดยเฉพาะเรื่องของงานเอกสารที่จะนำเสนอ ควรตรวจความถูกต้องก่อน

1.6 มีการวางตัวดี มีมารยาท ความประพฤติดี เป็นที่ประทับใจแก่ผู้มีได้พบเห็น มีมารยาทในการสมาคมเป็นอย่างดี

1.7 มีความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมั่นในความคิดความสามารถ และการกระทำของตนเอง มีความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจ กล้าแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

1.8 มีไหวพริบ เลขานุการต้องมีความฉลาด มีปฏิภาณไหวพริบดี รู้จักกาลเทศะ รู้จักการจะพูดหรือกระทำการใด ควรรู้ว่าสมควรหรือไม่

1.9 รู้จักประหยัดทรัพย์สิน แรงงานและเวลา เลขานุการ ต้องเป็นผู้รู้จักคุณค่าของเงิน ไม่ฟุ่มเฟือย รักษาผลประโยชน์ให้สถาบัน ระวังการใช้จ่ายไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัว หรือของสำนักงาน เมื่อจะใช้จ่ายเรื่องใดควรพิจารณาว่ารายจ่ายนั้นๆ คຸ້ມค่าหรือไม่

1.10 มีความคิดริเริ่มเสนอความคิดใหม่ๆ ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร

1.11 ปรับตัวเก่ง เลขานุการที่ทำงานเก่งคือ คนที่รู้จักปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์ สามารถทำงานได้ถึงแม้ว่าทุกอย่างไม่ได้เป็นดังที่หวัง

1.12 ตรงต่อเวลา เลขานุการต้องรักษาเวลา โดยเฉพาะเลขานุการที่มีผู้บริหารเป็นชาวต่างชาติ โดยปกติเลขานุการควรมาทำงานก่อนผู้บริหารอย่างน้อยครึ่งชั่วโมงเพื่อเตรียมงานให้พร้อมสำหรับผู้บริหาร

## 2. คุณสมบัติพิเศษ เพื่อพัฒนาการตามสภาพสถาบัน

คุณสมบัติที่ดีของเลขานุการ เป็นสิ่งที่ช่วยให้เลขานุการมีความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน ชีวิตส่วนตัว และยังช่วยเชิดชูบุคลิกภาพของเลขานุการให้เด่นชัด ให้เกิดความประทับใจแก่

ผู้ใกล้ชิด สร้างความภาคภูมิใจให้กับผู้บริหาร การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตนเองและผู้บริหารต้องการ

2.1 มีบุคลิกภาพที่ดี เลขานุการที่มีบุคลิกภาพดี จะได้กำไรไปแล้วห้าสิบเปอร์เซ็นต์ การที่มีบุคลิกภาพที่ดีนั้น รวมไปถึงการมีรสนิยมในการแต่งกาย การมีมารยาทงดงาม การเดินให้เรียบร้อย มีสง่า การยืน การนั่ง การพูด โดยเฉพาะการพูดทางโทรศัพท์ควรระมัดระวังเป็นพิเศษ เพราะผู้รับสายอาจจะตัดสินใจด้วยคำพูด จึงทำให้เกิดความเข้าใจผิดพลาดได้

2.2 เป็นผู้มีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหาร ต่อสถาบันและต่อตนเอง เพราะเลขานุการต้องทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารตลอดเวลา ถ้าไม่มีความกลมใสในตัวผู้บริหาร จะทำงานกันไม่ได้ดี

2.3 มีความกระตือรือร้น ขอบงานที่ทำ ขยันขันแข็ง ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง รับผิดชอบในงาน มีความตั้งใจในการทำงาน สนุกกับงาน ไม่บ่นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน

2.4 มีความสามารถในการวิเคราะห์ เนื่องจากกิจกรรมต่างๆเพิ่มขึ้น ซึ่งมักต้องใช้ความสามารถความชำนาญมาก จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์งาน รายงานสถานการณ์ต่าง ๆ รู้จักเคารพยำเกรงต่อผู้ที่ควรเคารพ รับฟังการติชม คำวิพากษ์วิจารณ์ และคำแนะนำของผู้อื่น

2.5 เป็นคนมีเหตุผล ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2.6 เคลื่อนไหวร่างกายได้คล่องตัว มีพลังกายดี ทำงานได้นานไม่เมื่อยล้า

2.7 มีศิลปะ และวิธีการในการทำงาน เลขานุการจะต้องคิดเสมอว่าตนเป็นเสมือนประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารและของสถาบัน เมื่อมีโอกาสอันสมควร จะต้องพยายามส่งเสริมผู้บริหารและผลผลิตของสถาบันให้ผู้อื่นรู้จักให้ดีขึ้นทันที

2.8 ทำงานเป็นที่ไว้วางใจ ทำงานให้มีประสิทธิภาพ สะอาดเป็นระเบียบให้ผู้บริหารไว้วางใจ และแน่ใจว่างานทุกชิ้นที่มอบหมายให้จะต้องสำเร็จด้วยดี ถึงแม้ว่าจะต้องอยู่เกินเวลาปกติ ก็ควรทำให้สำเร็จ ไม่ละทิ้งงาน

2.9 มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานหรือองค์กร และควรทำความเข้าใจในนโยบายในการทำงานขององค์กร

2.10 หูตากว้างขวาง ทนต่อเหตุการณ์ มองการณ์ไกล สนใจเรื่องงานและความรู้ทั่วไป เลขานุการควรมีความรู้วิชาอื่นๆ เช่น จิตวิทยา สังคมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ กฎหมาย ศิลปะและวรรณคดี ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ หรือแม้กระทั่งการบัญชีเบื้องต้น พื้นฐานความรู้ทั่วไปช่วยให้เลขานุการ มีความรู้กว้างขวาง ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการประกอบอาชีพ

2.11 หน้าตาสดชื่นเบิกบาน มีชีวิตชีวา รู้จักแต่งหน้าถูกต้องตามกาลเทศะ ทำให้ผู้พบเห็นพลอยมีความสุขไปด้วย ถึงแม้ว่าจะมีงานมากเพียงใดก็ยังสดชื่น

2.12 มีทักษะการสื่อสารระดับบริหาร ทั้งด้านการเขียน การอ่าน และการพูด

2.13 มีความสามารถในการใช้ภาษาได้เป็นอย่างดี อย่างน้อย 2 ภาษาคือ ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ

2.14 มีความสามารถในการใช้เครื่องใช้สำนักงานอัตโนมัติ เช่น คอมพิวเตอร์ โทรสาร ฯลฯ

2.15 รู้จักเคารพยำเกรงต่อผู้ที่ควรเคารพ รับฟังคำกล่าว ดิชม คำวิพากษ์วิจารณ์ และคำแนะนำของผู้อื่น

นอกจากนั้นเลขานุการควรมีจรรยาบรรณของการเป็นเลขานุการด้วย การรักษาจรรยาบรรณ มุ่งปฏิบัติและครองตนอยู่ในกรอบแห่งทำนองคลองธรรมอันดีงาม ทั้งในหน้าที่การงานของเลขานุการและเรื่องส่วนตัว ย่อมทำให้เป็นที่ชื่นชม เชื่อถือ ยอมรับ เลื่อมใสจากบุคคลที่เกี่ยวข้องและบุคคลทั่วไป อาชีพเลขานุการนั้น ควรมีจรรยาบรรณที่ใช้เป็นหลักปฏิบัติ ดังนี้ (อุษณีย์ ตูลาปติ ,2536: 220-221 อ้างใน กัญญารัตน์ บุตรพินธุ์, 2549 : 19-20)

### 3. จรรยาบรรณของเลขานุการ

3.1 ปฏิบัติตนตามกฎและระเบียบของสถาบันด้วย ความจริงใจ และจะไม่ทำลายภาพพจน์หรือชื่อเสียงของผู้บริหาร

3.2 ชำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์สูงสุดต่อตนเอง และต่องานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ

3.3 มีความรับผิดชอบต่องานของตนเอง และของผู้ได้บังคับบัญชา

3.4 ติดตามและเรียนรู้ความก้าวหน้าทางวิทยาการประสบการณ์ และการฝึกฝนด้านเลขานุการ การจัดการ รวมทั้งหาทางเพิ่มพูนความสามารถ และความเข้าใจในวิชาชีพเลขานุการ โดยสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารแก่กันและกัน

3.5 ส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

3.6 รักษาความลับของงานในหน้าที่ไว้อย่างเข้มงวด ไม่ใช่ความลับนั้นเป็นประโยชน์ส่วนตัว หรือลักษณะที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อสถาบันที่คนทำงานอยู่หรือเคยทำงานมาแล้ว

3.7 คำนึงถึงความต้องการ และปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา และฐานะผู้นำจึงทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี

3.8 ไม่ให้ข่าวหรือแถลงเรื่องราวใดๆ เกี่ยวกับงานของตนในฐานะเลขานุการมีอาชีพ โดยมีได้ทำความกระจ่างแจ้งกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดก่อนตามควร ถึงอำนาจและขอบเขตที่ตนสามารถพูดได้

3.9 ไม่ดูแลหรือสร้างความเสียหายต่อสถานภาพทางอาชีพของเลขานุการอื่นใด หรือทำร้าย ทำลายศักดิ์ศรีงานอาชีพของตน

อาจกล่าวได้ว่าคุณสมบัติที่ดีของเลขานุการ เป็นสิ่งที่ช่วยให้เลขานุการมีความก้าวหน้า ในชีวิตการทำงานชีวิตส่วนตัว และยังช่วยเชิดชูบุคลิกภาพของเลขานุการให้เด่นชัด ให้เกิดความประทับใจแก่ผู้ใกล้ชิด สร้างความภาคภูมิใจให้กับผู้บริหาร การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น และบรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานของทุกฝ่าย ถ้าเลขานุการมีคุณสมบัติไม่พร้อม อาจจะเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการปฏิบัติงานเลขานุการ ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตนเองและผู้บริหารต้องการ (กัญญารัตน์ นุตรพันธ์, 2549 : 20-21)

### บทบาทของเลขานุการผู้บริหาร

ในปัจจุบันทุกวงการ ล้วนอาศัยบุคคลที่ทำงานด้านเลขานุการช่วยเหลือในการให้ข้อมูล หรือรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือการประกอบอาชีพส่วนตัว ถ้าผู้รับผิดชอบในงานเลขานุการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีก็จะช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บริหารไปได้มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เทคโนโลยีสื่อสารได้เข้ามามีบทบาทในการดำเนินกิจการให้มีความรวดเร็วยิ่งขึ้น ก็จำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เลขานุการจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งและมีความจำเป็นต้องงานทุกสาขา เมื่อเป็นเช่นนี้ ตำแหน่งเลขานุการจึงมีอำนาจหลังบัลลังก์ (พงศ์ สุวรรณชาติ, 2536)

เลขานุการที่ดี จะต้องคอยปรับตนให้มีสมรรถภาพและคุณลักษณะ ตามที่ผู้บริหารปรารถนาเพราะฉะนั้น การเป็นเลขานุการผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะหลายประการ เพื่อเป็นการยกระดับของคุณภาพการทำงานให้เป็นไปตามบทบาทของผู้บริหาร (อุษณีย์ ตูลาบดี, 2545 : 22-25) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความคิดเห็นผู้บริหารที่มีต่อเลขานุการว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. มีความรอบรู้ถึงความรับผิดชอบ และกิจกรรมต่างๆ ของผู้บริหารทั้งภายในและภายนอกองค์กร เข้าใจถึงจุดมุ่งหมายและวิธีของผู้บริหารในการที่จะทำงานเหล่านั้นให้ประสบผลสำเร็จ
2. มีความสามารถที่จะดูแลรับผิดชอบงานในความรับผิดชอบงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารได้อย่างเรียบร้อย แม้เมื่อผู้บริหารไม่อยู่ เช่น ในช่วงที่ผู้บริหารพักร้อนหรือเดินทางไปต่างประเทศ

3. เป็นผู้ที่มีการทำงานอย่างเป็นแบบแผน รู้จักลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนในการทำงาน นอกจากนี้ยังใช้ความคิดริเริ่มที่ดีในการทำงาน

4. รู้จักแยกแยะงานบางอย่างออกมาปฏิบัติเสียเอง เพื่อแบ่งเบาภาระให้ผู้บริหาร โดยพยายามทำงานในฐานะผู้ช่วยที่ดีที่สุดให้แก่ผู้บริหาร

5. สามารถเข้าใจคำอธิบายของผู้บริหารได้อย่างรวดเร็ว และรับไปดำเนินการได้อย่างเรียบร้อย รู้จักติดตามผลงานในแต่ละขั้นตอน โดยไม่ต้องให้ผู้บริหารมาเตือนหรือถามบ่อยๆ

6. สามารถบริหารเวลาของตนเองและของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะช่วยจัดตารางเวลาให้แก่ผู้บริหารในการนัดหมายต่างๆ รวมทั้งช่วยเตือนความจำให้แก่ผู้บริหาร

7. รู้จักใช้วิจารณ์ญาณ และมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ สามารถตอบหรืออธิบายรายละเอียดของงาน โดยไม่ต้องผ่านผู้บริหาร ซึ่งในบางครั้งก็อาจช่วยแก้ปัญหาบางเรื่องให้แก่ผู้บริหารได้ด้วย

8. แสดงให้เห็นว่าเป็นแหล่งข้อมูลให้แก่ผู้อื่นได้ สามารถตอบหรืออธิบายรายละเอียดของงาน โดยไม่ต้องเข้าไปรบกวนถ้าไม่จำเป็น

9. แสดงความเป็นผู้มีน้ำใจ รู้จักช่วยเหลือ ให้ความเคารพและยกย่องผู้ร่วมงานในที่ทำงานของผู้บริหาร รวมถึงแขกและผู้มาติดต่องานกับผู้บริหารด้วย

10. มีการบริหารงานเอกสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถจัดเก็บเอกสาร ที่ผ่านเข้ามาให้ผู้บริหารได้ เสร็จอย่างรวดเร็วและเรียบร้อย รู้จักศิลปะในการจัดเก็บเอกสาร หรือโครงการที่มาค้างอยู่บนโต๊ะผู้บริหารนานๆ ให้เร่งผ่านไปได้ และต้องรับผิดชอบตามหาข้อมูลข่าวสารที่ผู้บริหารต้องการมาเสนอให้ได้

11. เชี่ยวชาญในงานเลขานุการพื้นฐาน อาทิ งานจัดแฟ้ม งานพิมพ์ เทคนิคการรับโทรศัพท์ เป็นต้น งานเหล่านี้ต้องสามารถทำได้โดยไม่ต้องมีข้อตำหนิเลย

12. รู้จักการแสดงออกอย่างสงบ เมื่ออยู่ในวิกฤตการณ์ ยึดหยุ่น เมื่อตกอยู่ในภาวะตึงเครียด เช่น ผู้บริหารอารมณ์เสียกว่า หรืออยู่ในอารมณ์ไม่ดี ก็สามารถรับฟังได้อย่างสงบ และทำงานต่อไปเหมือนไม่มีอะไรเกิดขึ้น

13. มีความซื่อสัตย์ต่อผู้บริหารอย่างแท้จริง เพื่อที่ว่าผู้บริหารจะได้มั่นใจและไว้วางใจเต็มที่ในเรื่องการเก็บรักษาข้อมูลต่างๆ ที่เป็นความลับ

14. ถ้าเป็นไปได้ควรมีความสนใจใฝ่หาความรู้อย่างกว้างขวาง และรู้จักนำเรื่องราวในสิ่งพิมพ์ที่เป็นประโยชน์หรือเกี่ยวกับงานของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารสนใจมาให้เสมอๆ

15. รู้จักหาข้อเท็จจริงและข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาเรียนให้ผู้บริหารทราบ ซึ่งข่าวหรือข้อมูลบางเรื่องก็เป็นเรื่องยาก หรือไม่สู้คินัก หรือแม้แต่เป็นไปไม่ได้เลยที่ผู้บริหารจะไปสืบหาเอง

16. สนใจที่จะเข้าร่วมโครงการอบรมต่างๆที่จะช่วยพัฒนาตัวเอง ถ้าทำได้ควรเข้าอบรมการจัดการ เพื่อที่จะได้สามารถเข้ามามีส่วนช่วยในงานสำคัญของผู้บริหารได้มากขึ้น

17. มีการแสดงออกที่ดีทั้งในการพูดและการเขียน สามารถอธิบายอะไรๆได้สั้นๆและเป็นที่น่าสนใจ ทราบถึงความคิดเห็นที่มีต่อนโยบายที่แน่นอน และการปฏิบัติงานรวมทั้งเรื่องๆที่ผู้บริหารจะสื่อสารกับคนอื่นๆ นั่นคือ มีความเข้าใจในความคิดอ่านของผู้บริหาร

18. เต็มใจที่จะทำงานต่างๆ (แม้จะเลยเวลาทำงานไปแล้ว) ของผู้บริหารให้เสร็จสมบูรณ์ โดยไม่ต้องให้ผู้บริหารขอร้อง

19. มีความสามารถในการสั่งงาน มอบหมายและเสนองานให้คนอื่นๆ ได้อย่างมีหลักการ สามารถฝึกสอนคนอื่นๆ ได้ถ้าจำเป็น

20. สามารถดูแลบริหารงานประจำวัน และโครงการต่างๆได้ โดยที่ผู้บริหารไม่ต้องคอยสั่งคอยตาม

21. สามารถทำวิจัยง่ายๆ รวบรวมข้อมูลและเขียนร่างข้างต้นคร่าวๆมาให้ผู้บริหารพิจารณา

#### งานของเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย

งานเลขานุการ มีความสำคัญอย่างมาก เพราะคอยสนับสนุนผู้บริหารอยู่เบื้องหลังในการบริหารงานต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้ผู้บริหารทำงานในภารกิจต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี (ผ่องใส ศุภจรยารักษ์, 2530 : 51-53 อ้างในกัญญารัตน์ บุตรพินธ์, 2549 : 24)

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้กำหนดให้เลขานุการผู้บริหารระดับสูงให้มีหน้าที่และรับผิดชอบในการดำเนินงานด้านเลขานุการของผู้บริหารระดับสูงสุดของมหาวิทยาลัย งานติดต่อประสานงาน และให้บริการแก่ผู้ที่มาติดต่องานกับผู้บริหารให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติดังต่อไปนี้ (พนิดา จอมจันทร์ยอง, 2550 : 12)

1. งานบริหารเอกสาร
2. งานสารบรรณและการจัดเก็บเอกสาร
3. งานอำนวยความสะดวกผู้บริหาร
4. งานการติดต่อสื่อสาร
5. งานควบคุมสำนักงาน
6. งานวางแผน



## 7. งานบุคลากร

สำหรับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของเลขานุการคณบดี คือปฏิบัติงานเกี่ยวกับ (กัญญารัตน์ บุตรพันธ์, 2549:25)

1. งานสารบรรณ โดยตรวจสอบงานก่อนเสนอผู้บริหาร และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
2. ประสานงานกับผู้บริหาร คณาจารย์ นักศึกษา บุคลากรอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกคณะ
3. รับผิดชอบงานการประชุม และจัดทำระเบียบวาระการประชุม และเอกสารที่เกี่ยวข้อง
4. รับผิดชอบตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยของเอกสารก่อนเสนอคณบดีลงนาม
5. รับผิดชอบงานสารบรรณ งานจัดพิมพ์เอกสาร ร่างหนังสือ จัดเก็บเอกสาร และงานธุรการอื่น ๆ
6. รับผิดชอบดูแลความเรียบร้อยครบถ้วนของอุปกรณ์และครุภัณฑ์ ประจำสำนักงาน
7. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) ได้กำหนดตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เป็นตำแหน่งประจำผู้บริหาร เช่น ประจำตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้ (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2529 : 1-6)

1. หน้าที่และความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณภาพของงานสูงหรือในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานเทียบได้ระดับเดียวกัน รับผิดชอบงานบริหารทั่วไปหรืองานเลขานุการ โดยควบคุมหน่วยงานหลายหน่วยงานและปกครองผู้อยู่ได้บังคับบัญชาจำนวนมากพอสมควร รวมทั้งปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ พิจารณาศึกษาวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะและดำเนินการปฏิบัติงานบริหารทั่วไปที่ต้องใช้ความชำนาญ โดยควบคุมตรวจสอบการจัดงานต่าง ๆ หลายด้าน เช่นงานธุรการ งานสัญญา งานบุคคล งานจัดงานระบบ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ งานจัดพิมพ์และแจกจ่ายเอกสาร งานระเบียบแบบแผน งานรวบรวมข้อมูลสถิติ เป็นต้น หรือควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานเลขานุการ ซึ่งต้องใช้ความชำนาญ เช่น งานโต้ตอบ งานแปลเอกสาร งานเตรียมเรื่องและเตรียมการสำหรับการประชุม งานบันทึกเรื่องที่เสนอที่ประชุม งานทำรายงาน การประชุมและรายงานอื่น ๆ งานติดต่อกับหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้งเข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบาย และแผนงานของส่วนงานที่สังกัด ฝึกอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำในการ

ปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมาและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังทำหน้าที่กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานพิจารณาวางอัตรากำลังเจ้าหน้าที่และงบประมาณของหน่วยงานที่รับผิดชอบติดต่อประสานงานวางแผนมอบหมายงาน วินิจฉัย สั่งการ ควบคุม ตรวจสอบให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ติดตามประเมินผล และแก้ปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบด้วย

### ลักษณะงานของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากการวิเคราะห์ภาระงานตามหน้าที่จากเอกสาร Job Description และ TOR ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยส่วนใหญ่แล้วมีหน้าที่คล้ายคลึงกัน ลักษณะงาน ได้แก่

1. งานกลั่นกรองหนังสือราชการ งานเสนอหนังสือราชการและเอกสารอื่นๆ
2. งานร่างโต้ตอบหนังสือราชการ งานประสานงานบุคคลต่างๆในองค์กร และภายนอกองค์กร
3. งานติดตามผลการดำเนินงานตามคำสั่งการของผู้บริหาร งานจัดวาระนัดหมายเข้าพบผู้บริหาร เพื่อวัตถุประสงค์ต่างๆ
4. งานจัดทำอนุมัติเดินทางไปปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยในประเทศและต่างประเทศ
5. งานจัดเตรียมเอกสาร จัดพิมพ์ สำเนา
6. งานต้อนรับและรับรองแขกของผู้บริหาร ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
7. การจัดการเอกสารและควบคุมทะเบียนเอกสารราชการต่างๆให้มีประสิทธิภาพ จัดเก็บค้นหาและรักษาเอกสาร
8. จัดซื้อจัดหาและเบิกจ่าย ควบคุม ดูแลการใช้วัสดุครุภัณฑ์ การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการบริหารงาน
9. งานอื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย

ภาระหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการ เป็นงานที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้บริหารทั้งสิ้น การปฏิบัติงานโดยส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงกัน อาจจะแตกต่างกันตามหน้าที่อื่นๆที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารเป็นกิจเฉพาะ

## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**อุษณีย์ ตูลาบติ (2536)** ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารในระดับผู้จัดการ และรวบรวมความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อเลขานุการไว้ว่า งานที่ผู้บริหารคาดหวังให้เลขานุการต้องรับผิดชอบ ได้แก่ ความถูกต้อง ความเรียบร้อยของเอกสารต่างๆ การสรุปข่าวสารที่จำเป็นซึ่งผู้บริหารควรทราบ การดูแลความเรียบร้อยของสถานที่ทำงานของผู้บริหาร และบุคลิกภาพของเลขานุการที่ผู้บริหารต้องการ คือ เป็นผู้มีความสุภาพ ได้ตอบอย่างมีวิจารณญาณ เป็นมิตรกับทุกคน มีความเป็นระเบียบแบบแผน รู้จักวางแผนการทำงานตามลำดับก่อนหลังให้เหมาะสม และที่สำคัญที่สุดคือ ต้องเก็บรักษาความลับโดยเคร่งครัด

**กรแก้ว อัจฉรวงษ์ (2537)** ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาชุดการเรียนรู้รายบุคคล เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพเลขานุการในสังคมสารสนเทศพบว่า สมรรถภาพที่จำเป็นต้องเสริมสร้างสำหรับงานเลขานุการในสังคมสารสนเทศ ได้แก่ ด้านงานเลขานุการ ด้านงานสำนักงาน ด้านการสื่อสารและด้านการพิมพ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. สมรรถภาพด้านงานเลขานุการ สมรรถภาพงานเลขานุการที่จำเป็นต้องเสริมสร้าง คือ ความสามารถในการประยุกต์เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่เลขานุการ การประยุกต์ใช้หลักสูตรบริหารเพื่อสนับสนุนงานผู้บริหาร และความสามารถในการเลือกจัดอันดับความสำคัญในงานที่รับผิดชอบ

2. สมรรถภาพด้านการสำนักงาน สมรรถภาพที่จำเป็นต้องเสริมสร้างคือ การจัดระบบสำนักงานอัตโนมัติ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพ การประยุกต์ใช้ระบบการสื่อสารทางไกลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. สมรรถภาพด้านการสื่อสาร สมรรถภาพด้านการสื่อสารที่จำเป็นต้องเสริมสร้างคือ ความสามารถในการวางแผน จัดระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนงานในหน้าที่การประยุกต์ใช้อุปกรณ์การสื่อสารอัตโนมัติได้ดี และการนำเสนอสารสนเทศ กระจายสารสนเทศได้อย่างถูกต้อง

4. สมรรถภาพด้านการพิมพ์ สมรรถภาพที่จำเป็นต้องเสริมสร้าง คือการใช้คอมพิวเตอร์จัดการงานพิมพ์ได้รวดเร็ว และถูกต้องที่สุด จัดการงานพิมพ์ด้วยระบบฐานข้อมูลและใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อผลิตงานพิมพ์ได้อย่างเหมาะสม

**ธนาร์ตน์ เทพโยธิน (2544)** ศึกษาเรื่องบทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน และพบว่า ภารกิจของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมุ่งเน้นด้านปฏิบัติการ โดยมีภารกิจคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ ควบคุมดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบ ดูแลการดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน ดูแล

เรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน จัดทำบันทึก รายงาน และสถิติต่างๆเสนอต่อผู้บริหาร  
 องค์การผู้บริหารระดับสูงขององค์การมีความคาดหวังต่อบทบาทด้านผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากรมาก  
 ที่สุด นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะและความสามารถ  
 และด้านคุณลักษณะทางจิตวิทยา เพื่อให้ภารกิจที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติ และบทบาทที่  
 ผู้บริหารคาดหวังประสบผลสำเร็จ อีกทั้งจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะด้านต่างๆอย่างหลากหลาย  
 เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจและบทบาทของตนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**มณฑา จินดาวัดนะ (2545)** ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาอาชีพเลขานุการ โดยการศึกษา  
 จากทัศนคติของผู้บริหารและเลขานุการต่ออาชีพและคุณลักษณะของเลขานุการที่พึงประสงค์ และ  
 แนวทางการพัฒนาอาชีพเลขานุการ พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่าความสำเร็จในอาชีพ  
 เลขานุการ คือการได้โยกย้ายไปทำงานในสายงานอื่นที่มีโอกาสก้าวหน้าเป็นผู้บริหารต่อไป  
 เลขานุการมีความพึงพอใจในงานเลขานุการระดับปานกลาง ทั้งผู้บริหารและเลขานุการเห็นด้วยมาก  
 ในเรื่องการใช้เลขานุการจะต้องใช้ความอดทนสูง และเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรและ  
 ผู้บริหาร ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นตรงกันว่า คุณสมบัติของเลขานุการที่พึงประสงค์มากที่สุดคือ  
 คุณสมบัติด้านความรู้เฉพาะตำแหน่ง และคุณสมบัติที่สำคัญที่สุด คือ ต้องเป็นผู้เก็บรักษาความลับ  
 ได้ดี ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการพัฒนาอาชีพเลขานุการ คือ องค์กรควรมีการวางแผนเส้นทางอาชีพให้  
 เลขานุการเหมือนตำแหน่งอื่นในองค์กร รวมถึงควรจัดหลักสูตรอบรมที่จำเป็น สำหรับเลขานุการ  
 ควรใช้โอกาสที่ได้ทำงานใกล้ชิดผู้บริหาร เพื่อเรียนรู้วิธีการทำงาน การบริหาร ตลอดจนบริหารจัดการ  
 กับปัญหา เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับเป้าหมายในอาชีพที่ตนวางไว้

**ประไพ งามแดน (2549)** ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่เป็นจริงและที่  
 ควรจะเป็นของเลขานุการผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาและ  
 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและเลขานุการ ผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่เป็น  
 จริง และที่ควรจะเป็นของเลขานุการผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร รวม 3  
 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้ช่วยงานผู้บริหาร ด้านการปฏิบัติงานในหน้าที่ และด้านการติดต่อสื่อสาร และ  
 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่  
 เป็นจริงของเลขานุการผู้บริหาร ด้านการปฏิบัติงานในหน้าที่ และด้านการติดต่อสื่อสารโดยภาพ  
 รวมอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการเป็นผู้ช่วยงานผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและ  
 การปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นของเลขานุการผู้บริหารทั้ง 3 ด้าน โดยภาพรวมและแต่ละด้านอยู่ใน  
 ระดับมาก

2. เลขานุการผู้บริหาร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรปฏิบัติงานที่เป็นจริงของเลขานุการผู้บริหาร ด้านการปฏิบัติงานในหน้าที่ และด้านการติดต่อสื่อสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากยกเว้นด้านการเป็นผู้ช่วยงานผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และการปฏิบัติงาน ที่ควรจะเป็นของเลขานุการผู้บริหารทั้ง 3 ด้าน โดยภาพรวมและแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

3. ความคิดเห็นของผู้บริหาร และเลขานุการที่มีต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นไม่แตกต่างกัน

4. ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของเลขานุการผู้บริหารที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็น ไม่แตกต่างกัน

**กัญญารัตน์ บุตรพินธ์ (2549)** ได้ศึกษาเรื่องบทบาทของเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จากผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 6 แห่งคือ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย และมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ รวม 196 คน ในบทบาทของเลขานุการ 3 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้ช่วยงานการบริหาร ด้านการปฏิบัติงานในหน้าที่และด้านการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เห็นว่าเลขานุการผู้บริหาร มีการปฏิบัติบทบาทในแต่ละด้านและโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีทัศนคติต่อบทบาทของเลขานุการในแต่ละด้านและโดยรวมว่ามีความเหมาะสมสูงกว่าเกณฑ์

**ศรัณยา วิบูลย์ศิริพงษ์ (2549)** ทำการศึกษาเรื่องบทบาทและหน้าที่ของเลขานุการบริษัท ผลการวิจัยพบว่า เลขานุการบริษัทในประเทศไทยยังมีบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบที่แคบกว่าเลขานุการบริษัทในต่างประเทศ และยังไม่มียกกฎหมายกำหนดเรื่องการแต่งตั้งเลขานุการบริษัท และคุณสมบัติของเลขานุการบริษัท จึงเกิดปัญหาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในวิชาชีพนี้ นอกจากนี้ ประเทศไทยยังไม่มียกกฎหมายกำหนดเรื่องอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้เป็นการเฉพาะดังเช่นกฎหมายในต่างประเทศ รวมถึงยังไม่มี การก่อตั้งองค์กรวิชาชีพเลขานุการบริษัทเพื่อส่งเสริมและควบคุมการประกอบวิชาชีพและจรรยาบรรณของเลขานุการบริษัทด้วย

**รัชฎา ฅ น่าน (2550)** ได้ทำการศึกษาถึง สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดน่าน รูปแบบการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสอบถามเรื่องสมรรถนะหลักและสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดน่าน พบว่า ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลักโดยรวมทุกด้าน

อยู่ในระดับมากที่สุด โดยสมรรถนะหลักด้านความรู้ที่ต้องมีมากที่สุด คือ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายท้องถิ่น สมรรถนะหลักด้านทักษะที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ทักษะการบริหารงบประมาณ สมรรถนะหลักด้านความสามารถที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงาน และสมรรถนะหลักด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ความรับผิดชอบ สมรรถนะที่มีในปัจจุบันของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน พบว่า ในปัจจุบันปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่านมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก คือ สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ ทักษะการติดต่อประสานงาน และสมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ สมรรถนะที่ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่านมีอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ สมรรถนะด้านความรู้ คือ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายท้องถิ่น และสมรรถนะด้านความสามารถ คือ ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

**จารุณี แก้วทอง (2551)** ได้ศึกษาการศึกษาเรื่องสมรรถนะในการปฏิบัติงานวิจัยของนักวิจัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ได้นำสมรรถนะมาใช้ในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่งนักวิจัย การสรรหาบุคคลให้ตรงกับงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้ผลตอบแทนสมรรถนะหลักของนักวิจัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ระดับสมรรถนะหลักพนักงานอยู่ในระดับมาก และระดับสมรรถนะหลักระดับบุคคลของนักวิจัยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สถาบันวิจัยสังคม และสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์สุขภาพมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ต่างมีความต้องการนักวิจัยที่มีคุณภาพ สามารถผลิตผลงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม สร้างรายได้และมีมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ดังนั้นการที่จะได้นักวิจัยมาสังกัดในแต่ละหน่วยงานนั้น ล้วนแต่มีการกำหนดคุณสมบัติของนักวิจัยแต่ละสาขาเอาไว้อย่างชัดเจน มีวุฒิการศึกษาที่ตรงสายงานวิจัย มีการสอบคัดเลือกทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ นอกจากนี้นักวิจัยจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญคือ จะต้องมีการียบรรณนักวิจัย เป็นต้น ปัญหาและอุปสรรคในการเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานวิจัย พบว่า นักวิจัยได้รับงบประมาณสนับสนุนการวิจัยไม่เพียงพอ การขาดทีมงานในการวิจัย ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรสายนักวิจัยโดยตำแหน่งไม่ชัดเจน เครื่องมือ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานวิจัยไม่เพียงพอ และไม่ทันสมัย

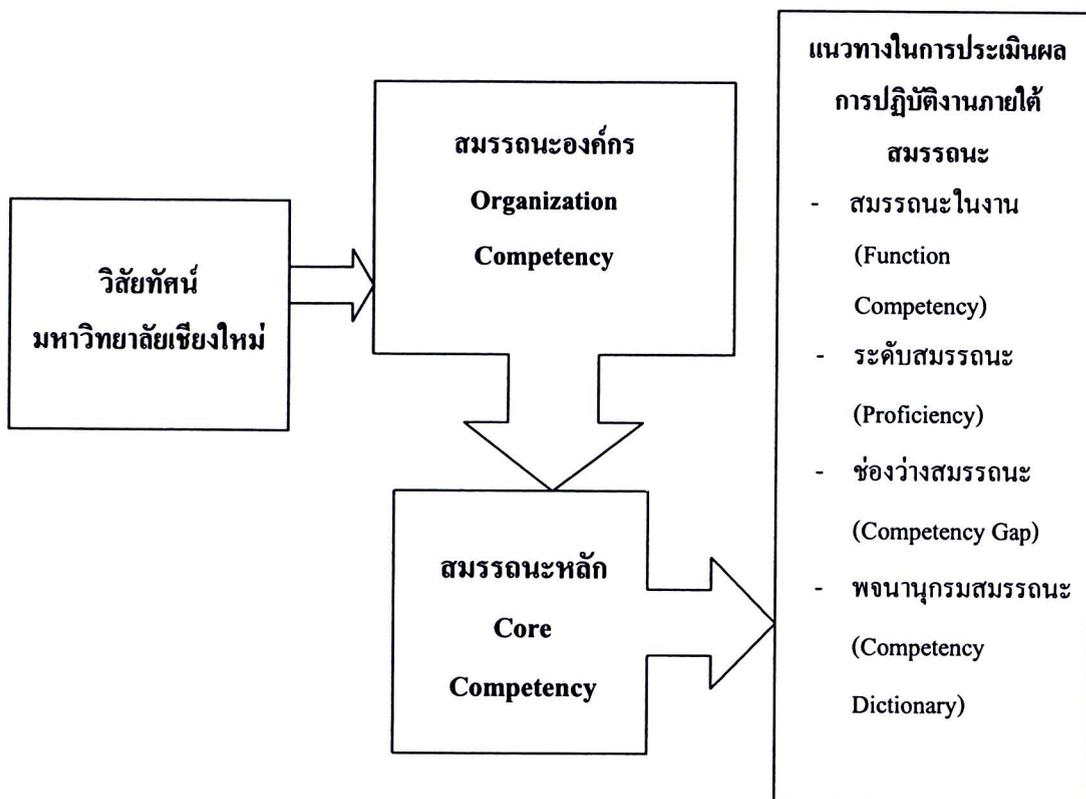
**นุชนารถ วดีศิริศักดิ์ (2551)** ได้ทำการประเมินสมรรถนะของบัณฑิต คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งพบว่าสมรรถนะที่ต้องการทั้งของบัณฑิต และผู้ใช้บัณฑิตส่วนใหญ่ตรงกัน แต่มีสมรรถนะในเรื่อง ความรู้ในภาษาอังกฤษ ทักษะการแก้ปัญหาและการคิดวิเคราะห์ และความคิดในหลักการ ที่ผู้ใช้บัณฑิตประเมินระดับสมรรถนะที่หน่วยงานต้องการอยู่ในระดับสูง ส่วนบัณฑิตมีระดับสมรรถนะในเรื่องนี้อยู่ในระดับปานกลาง นอกจากสมรรถนะที่ได้กำหนดไว้ในการศึกษาแล้ว ผู้ใช้บัณฑิตเห็นว่ามีสมรรถนะที่มีความจำเป็น และมี

ความสำคัญต่อหน่วยงาน ซึ่งบุคลากรในหน่วยงานควรมีในระดับสูง คือความรู้ด้านภาษาไทย ทักษะการสื่อสาร ความมีวินัย และการมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพและองค์กร ผลการศึกษาสามารถนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญต่อการกำหนดนโยบายและการวางแผนเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบัณฑิตคณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยการปรับปรุงหลักสูตรให้มีความทันสมัย จัดให้มีการอบรมในเรื่องที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เทคนิคและวิทยาการใหม่ ๆ และเพิ่มเติมความรู้ด้านอื่นที่ไม่ใช่ความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ แต่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งจะส่งผลให้บัณฑิตมีสมรรถนะในทุก ๆ ด้าน ที่สอดคล้องตรงตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต

**พิสมัย พวงคำ (2551)** ศึกษาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของแก่นโดยใช้กระบวนการเทคนิคเดลฟายพบว่า มี 11 ด้าน คือ 1) ด้านการทำงาน ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ 3) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 4) ด้านการทำงานเป็นทีม 5) ด้านทักษะการใช้ความคิด 6) ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 7) ด้านภาวะผู้นำ 8) ด้านความสามารถทางวิชาการ 9) ด้านทักษะในการสื่อสาร 10) ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหา และ 11) ด้านการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า แนวทางในการพัฒนาที่ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างประสิทธิผล คือ การพัฒนาความรู้ความสามารถ การพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน และปัจจัยที่เอื้อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะ คือ มีการสนับสนุนและให้ความสำคัญจากผู้บริหารด้านนโยบาย เป้าหมาย และแผนในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน งบประมาณที่เพียงพอต่อภารกิจที่รับผิดชอบ การมีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการประเมินที่โปร่งใสที่จะนำไปสู่การพัฒนางานและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

### 2.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

เมื่อศึกษาจากทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้ว ในการศึกษาสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้ศึกษาจึงกำหนดแนวคิดในการศึกษา ดังนี้



ภาพ 2.8 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

### 2.4 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

**สมรรถนะองค์กร (Organization Competency)** หมายถึง กลยุทธ์และความได้เปรียบขององค์กรในการแข่งขัน การกำหนดสมรรถนะขององค์กรจะต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายขององค์กร และสมรรถนะขององค์กรต้องมีลักษณะเป็นตัวผลักดัน ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายขององค์กรประสบความสำเร็จ

**สมรรถนะหลัก (Core Competency)** หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่วางไว้เป็นสิ่งสะท้อนถึงค่านิยมที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกัน

**Job Description** หมายถึง ใบบอกหน้าที่งาน ซึ่งบ่งบอกและแสดงให้เห็นถึงงาน ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปที่ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ว่ามีลักษณะหน้าที่ ขอบเขต

หน้าที่และความรับผิดชอบ ระดับความรับผิดชอบ และคุณสมบัติในการปฏิบัติงานเลขานุการ  
ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**TOR** หมายถึง Term of Reference ซึ่งเป็นข้อกำหนดของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ซึ่งเป็นผู้  
ว่าจ้าง กล่าวถึงรายละเอียดที่มีความประสงค์จะให้ผู้รับจ้าง ทำหน้าที่ใดๆ โดยการบอกขอบเขตของ  
งานให้ เป็นการปฏิบัติงานตามสัญญา ชัดเจน ตามระยะเวลาที่กำหนด

**สมรรถนะ (Competency)** หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกใน  
การปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้บุคคลสร้างผลงาน ได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ทำให้งานมีประสิทธิภาพ  
และเกิดผลงานสูงสุด ตามที่ตำแหน่งงานหรือผู้บริหารและองค์กรต้องการ อันประกอบด้วย ความรู้  
(Knowledge) ทักษะ (Skill) และบุคลิกลักษณะ (Attribute)

**สมรรถนะในงาน (Function Competency)** หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตาม  
หน้าที่ที่รับผิดชอบ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะ  
ของงาน เป็นสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านนั้นๆ พึงมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลผลิต  
ตามที่ต้องการ

**ความรู้ (Knowledge)** หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบและรู้วิธีการ  
ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบที่ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ต้องทราบ  
เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วง

**ทักษะ (Skill)** หมายถึง ความคล่องแคล่ว ชำนาญงานในงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่ที่  
รับผิดชอบ โดยได้ผลงานที่ดี ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**บุคลิกลักษณะ (Attribute)** หมายถึง พฤติกรรมของเลขานุการที่แสดงออก ท่าทาง การแต่ง  
กาย วาจา มารยาท การวางตัว และการปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับเลขานุการผู้บริหาร  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)** หมายถึง ระดับของทักษะ ความรู้ ความสามารถของ  
ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ทั้งในส่วนที่ผู้ปฏิบัติงานประเมินสมรรถนะของตนเอง และระดับ  
ของสมรรถนะที่ผู้บริหารคาดหวังและต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มี

**ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap)** หมายถึง การวิเคราะห์การปฏิบัติงานของ  
เลขานุการผู้บริหารที่ปฏิบัติงานให้กับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นั้น มีพฤติกรรม  
การทำงานเป็นไปอย่างที่ต้องการหรือไม่ คือเป็นการนำเกณฑ์หรือปัจจัยที่คาดหวัง (Future-What  
should be) เปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงของเลขานุการ (Present-What is) เพื่อหาผลต่าง  
ของระดับสมรรถนะ

**พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)** หมายถึง รายละเอียดพฤติกรรมของแต่ละสมรรถนะ ที่จำแนกเป็นระดับต่างๆ และมีรายละเอียด แสดงให้เห็นว่าในแต่ละระดับของสมรรถนะหนึ่ง ๆ มีรายการพฤติกรรมใดบ้างที่ต้องแสดงออกระดับความคาดหวังในแต่ละสมรรถนะของผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร