

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง สมรรถนะผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะ (Competency) ของตำแหน่งพนักงานปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะ (Proficiency) และช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
3. เพื่อจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โดยในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเชิงคุณภาพ

(ก) โดยการบรรยายข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ที่ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เกี่ยวกับความคิดเห็นในการกำหนดสมรรถนะองค์กร ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นแนวทางให้สอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และกำหนดสมรรถนะตามสายงานเพื่อตอบสนองสมรรถนะองค์กรให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน จำนวนทั้งสิ้น 7 คน

(ข) จากการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการจัดทำสมรรถนะขององค์กรอื่นๆ อาทิเช่น คู่มือสมรรถนะ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โครงการการจัดทำระบบสมรรถนะของ สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) คู่มือสมรรถนะบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเชิงปริมาณ สอบถามการเลือกสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และระดับ (Proficiency) ของสมรรถนะหลัก และการเลือกสมรรถนะในงาน (Function Competency) ด้านความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และระดับ (Proficiency) ของสมรรถนะในงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารคณะ ผู้บริหารสถาบัน/สำนัก และสอบถามระดับของสมรรถนะ

หลัก ระดับสมรรถนะในงาน จากผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย เลขานุการผู้บริหารคณะ เลขานุการผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งได้จากแบบสอบถามกลุ่มประชากร จำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่

(1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัย	13	คน
(2) ผู้บริหารระดับคณะ สถาบัน/สำนัก	35	คน
(3) ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร	39	คน
รวมทั้งสิ้น	87	คน

**ขั้นตอนกระบวนการการหาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**

ขั้นตอนที่ 1

หาข้อมูลวิสัยทัศน์ และการกำหนดสมรรถนะองค์กร
จากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

ขั้นตอนที่ 2

นำมาออกแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และแบบสอบถามผู้บริหารคณะ
เพื่อให้กำหนดสมรรถนะองค์กร ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 3 สมรรถนะ พร้อมให้
เหตุผลประกอบ (แบบสอบถามชุดที่ 1)

เพื่อเป็นแนวทางให้สอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรใน
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และกำหนดสมรรถนะตามสายงานเพื่อตอบสนองสมรรถนะองค์กร
ให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 3

นำมาประมวลผล ว่าผู้บริหารกำหนดสมรรถนะองค์กร ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ต้องมีลักษณะขององค์กรเป็นอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ออกมา 4
สมรรถนะองค์กร

ขั้นตอนที่ 4

เมื่อได้สมรรถนะองค์กรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่แล้วหาข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ที่มีสมรรถนะองค์กรคล้ายคลึงกับสมรรถนะองค์กรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าประกอบไปด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) อะไรบ้าง คัดออกมาเพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการออกแบบแบบสอบถามชุดที่ 2

ขั้นตอนที่ 5

ศึกษาสมรรถนะในงาน (Function Competency) ของตำแหน่งเลขานุการ/เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ข้อมูล Job description และ TOR ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร นำมารวบรวม และคัดเลือกออกมาเพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการออกแบบ

ขั้นตอนที่ 6

เมื่อคัดเลือกสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะในงาน (Function Competency) ได้แล้ว นำไปเทียบกับองค์กรอื่นที่มีสมรรถนะคล้ายคลึงกัน เพื่อหาคำจำกัดความของสมรรถนะ และอ้างอิงความหมายของระดับสมรรถนะในแต่ละตัว

ขั้นตอนที่ 7

นำมาออกแบบสอบถาม (แบบสอบถามชุดที่ 2) กำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) 8 ตัว พร้อมอธิบายคำจำกัดความ ระดับสมรรถนะหลัก (Proficiency) และความหมายของแต่ละระดับ เพื่อให้ผู้บริหารเลือกสมรรถนะหลัก จำนวน 3 ตัว

กำหนดสมรรถนะในงาน (Function Competency) ด้านสมรรถนะความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ จำนวน 13 ตัว พร้อมอธิบายคำจำกัดความ ระดับสมรรถนะในงาน (Proficiency) และความหมายของแต่ละระดับ เพื่อให้ผู้บริหารเลือกสมรรถนะในงาน แต่ละด้าน ด้านละ 2 ตัว

ขั้นตอนที่ 8

นำมาประมวลผล จะได้ทราบถึงสมรรถนะหลัก และระดับของสมรรถนะที่
ผู้บริหารเลือกมากที่สุด 3 สมรรถนะ
และสมรรถนะในงาน และระดับของสมรรถนะ ที่ผู้บริหารเลือกมากที่สุด 7
สมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 9

นำข้อมูลที่ได้มาออกแบบสอบถาม (แบบสอบถามชุดที่ 3) เพื่อสอบถามถึงระดับ
ของสมรรถนะหลัก 3 ตัว และสมรรถนะในงาน 7 ตัว ว่าผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มี
สมรรถนะแต่ละตัวอยู่ในระดับใด

ขั้นตอนที่ 10

นำข้อมูลระดับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานที่ได้จากผู้บริหาร และ
ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มาเปรียบเทียบกันเพื่อหา ช่องว่างสมรรถนะ (Competency

ขั้นตอนที่ 11

จัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) ของผู้ปฏิบัติงาน
เลขานุการผู้บริหาร ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ภาพ 4.1 ขั้นตอนกระบวนการการหาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

4.1 แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารคณะ (แบบสอบถามชุดที่ 1) ซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัย คือ บุคลากรที่มีตำแหน่งทางการบริหารเป็น อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 7 ชุด และแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารคณะ คือ บุคลากรที่มีตำแหน่งทางการบริหารเป็น คณบดี หรือผู้แทน จำนวน 23 ชุด ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะองค์กร ตัวอย่างสมรรถนะขององค์กรต่างๆ วิทยาลัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อให้ผู้บริหารกำหนดสมรรถนะขององค์กร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ขั้นตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และแบบสอบถามผู้บริหารคณะ มีการให้ความหมายของ สมรรถนะองค์กร (Organization Competency) ว่าเป็น สิ่งที่จะบ่งบอกได้ว่าองค์กรควรมีทิศทาง การดำเนินงานหรือยุทธศาสตร์ไปในทิศทางใด สมรรถนะองค์กร หมายถึง กลยุทธ์และความได้เปรียบขององค์กรในการแข่งขัน การกำหนดสมรรถนะขององค์กรจะต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายขององค์กร และสมรรถนะขององค์กรต้องมิลักษณะเป็นผลลัพธ์กัน ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายขององค์กรประสบความสำเร็จ

และผู้วิจัยได้ทำการ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาสมรรถนะองค์กร(Organization Competency) จากหน่วยงานต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างดังนี้

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

วิสัยทัศน์ “มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของภูมิภาคอาเซียน โดยเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยแห่งการวิจัย มหาวิทยาลัยแห่งคุณภาพ มหาวิทยาลัยแห่งการพัฒนาชุมชนและประเทศชาติ และเป็นมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารจัดการที่ดี”

มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้มีการกำหนดสมรรถนะองค์กร (Organization Competency) ไว้ดังนี้

1. องค์กรแห่งคุณภาพการเรียนรู้ วิจัย และสร้างนวัตกรรม
2. องค์กรที่มีความสามารถในการให้บริการวิชาการอย่างมีคุณภาพ
3. องค์กรที่เป็นศูนย์รวมความคิด ภูมิปัญญาท้องถิ่นอีสาน
4. องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี
5. องค์กรที่เป็นแกนนำในการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางวิชาการ

ที่มา : เอกสารประกอบการบรรยาย ศศ.ดร.อาภา จันทรเทวี และ ศศ.จรงค์ หงส์งาม การอบรม นบอ.มช. วันที่ 29 มิถุนายน 2549

เรื่อง Competency กับการพัฒนาองค์กร

กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

วิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่สมคุณค่า เพื่อชีวิตที่ดีกว่าของประชาชน”

กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ได้มีการกำหนดสมรรถนะองค์กร (Organization Competency) ไว้ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
2. องค์กรที่เน้นพันธมิตรทางวิชาชีพ (Professional Alliance)
3. องค์กรที่เน้นงานวิจัยและพัฒนาเพื่อใช้ประโยชน์ (Utilization-oriented Research & Development)
4. องค์กรธรรมาภิบาล (Good Governance)

ที่มา: กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. “แนวคิด และหลักการพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์”, 2548

บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน)

วิสัยทัศน์ “วิสัยทัศน์ของเครือซิเมนต์ไทย (SCG) คือ ภายในปี พ.ศ. 2558 SCG จะเป็นองค์กรที่ได้รับการยกย่องในฐานะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่น่าร่วมงานด้วย และเป็นแบบอย่างด้านบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน SCG จะเป็นผู้นำตลาดในภูมิภาคที่มุ่งดำเนินธุรกิจควบคู่กับการเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนให้แก่อาเซียน และชุมชนที่เข้าไปดำเนินงาน มุ่งสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายใต้คุณภาพการบริหารงานระดับโลก สอดคล้องกับหลักบรรษัทภิบาล และมีมาตรฐานความปลอดภัยสูง อีกทั้งยังมุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้คน ด้วยสินค้าและบริการ ที่มีคุณภาพจากกระบวนการดำเนินงาน การพัฒนาเทคโนโลยี และการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความเป็นเลิศ SCG เชื่อมั่นในคุณค่าและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งจะทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ในบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส เปี่ยมด้วยพลังแห่งความกระตือรือร้น โดยพนักงานของเราทุกคนจะยึดมั่นและปฏิบัติตามอุดมการณ์ 4 และจรรยาบรรณของ SCG ภายในปี พ.ศ. 2558 SCG จะพัฒนาพนักงานซึ่งมีความหลากหลายทางเชื้อชาติ วัฒนธรรม และประสบการณ์ให้มีความมุ่งมั่นตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล...”

บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ได้มีการกำหนดสมรรถนะองค์กร (Organization Competency) ไว้ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
2. องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization)

3. องค์กรที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integration Organization)
4. องค์กรมืออาชีพ (Professional Organization)
5. องค์กรระดับโลก (International Organization)

ที่มา: <http://www.siamcement.com>

เพื่อให้ผู้บริหาร กำหนดสมรรถนะองค์กร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร พร้อมให้เหตุผลประกอบ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยใช้การสัมภาษณ์ ส่วนผู้บริหารคณะ ให้ตอบแบบสอบถามเพื่อกำหนดสมรรถนะองค์กร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

4.1.1 การกำหนดสมรรถนะองค์กร ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พร้อมเหตุผลประกอบ

ตาราง 4.1 แสดงการกำหนดสมรรถนะองค์กร โดยการสัมภาษณ์จากผู้บริหารมหาวิทยาลัยจำนวน 7 คน และแบบสอบถามผู้บริหารคณะ 23 คน แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัย 7 ชุด ได้สัมภาษณ์ 7 คน แบบสอบถามผู้บริหารคณะ 23 ชุด ตอบแบบสอบถาม 10 คน

Organization Competency	ความถี่
1. องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี องค์กรที่มีการบริหารเชิงรุก	5
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้	15
3. องค์กรแห่งการเป็นผู้นำ	2
4. องค์กรแห่งนวัตกรรม	5
5. องค์กรมืออาชีพ	4
6. องค์กรระดับโลก	3
7. องค์กรแห่งคุณภาพ	1
8. องค์กรธรรมมาภิบาล	2
9. องค์กรที่มีคุณภาพการเรียนรู้	1
10. องค์กรที่มีการจัดการความรู้	1
11. องค์กรที่เป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก	1
12. Social Engagement Organization	2
13. องค์กรแห่งการวิจัย	4

ตาราง 4.1 แสดงการกำหนดสมรรถนะองค์กร โดยการสัมภาษณ์จากผู้บริหารมหาวิทยาลัยจำนวน 7 คน และแบบสอบถามผู้บริหารคณะ 23 คน แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัย 7 ชุด ได้สัมภาษณ์ 7 คน แบบสอบถามผู้บริหารคณะ 23 ชุด ตอบแบบสอบถาม 10 คน (ต่อ)

Organization Competency	ความถี่
14. องค์กรที่สร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ	1
15. องค์กรที่ต้องรับใช้สังคม	1
16. Accountability Organization	1
17. องค์กรที่มีการทำงานเป็นทีม	1
18. องค์กรที่มีความคิดเชิงระบบ	1
19. Performance Based Evaluation Organization	1
20. องค์กรแห่งการพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	1
21. Digital Organization	1

จากตาราง 4.1 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นสมรรถนะองค์กรที่ผู้บริหารกำหนดมากที่สุด จำนวน 15 คน รองลงมาเป็น องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จำนวน 5 คน องค์กรแห่งนวัตกรรม 5 คน องค์กรแห่งมืออาชีพ 4 คน องค์กรระดับสากล 3 คน องค์กรแห่งการวิจัย 3 คน ส่วนองค์กรแห่งคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพการเรียนรู้ องค์กรที่มีการจัดการความรู้ องค์กรที่เป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก องค์กรที่สร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่ต้องรับใช้สังคม Accountability Organization องค์กรที่มีการทำงานเป็นทีม องค์กรที่มีความคิดเชิงระบบ Performance Based Evaluation Organization องค์กรแห่งการพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และ Digital Organization มีผู้บริหารกำหนดอย่างละ 1 คน

ขั้นตอนที่ 3 จากการกำหนดสมรรถนะองค์กรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้บริหารคณะ ที่หลากหลาย ผู้วิจัยจึงได้จับกลุ่มรวมสมรรถนะองค์กรที่คล้ายคลึงกัน เพื่อให้ได้สมรรถนะองค์กรเพียง 4 ตัว ดังนี้

(1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งนวัตกรรม องค์กรที่มีคุณภาพการเรียนรู้ องค์กรที่มีการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการวิจัย องค์กรที่มีการทำงานเป็นทีม องค์กรที่มีความคิดเชิงระบบ ทั้งหมดรวมเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้

(2) องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี องค์กรธรรมภิบาล Social Engagement Organization องค์กรที่ต้องรับใช้สังคม Accountability Organization ทั้งหมดรวมเป็น องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี

(3) องค์กรแห่งความเป็นผู้นำ องค์กรแห่งการพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง Digital Organization ทั้งหมดรวมเป็น องค์กรแห่งผู้นำและทันต่อความเปลี่ยนแปลง

(4) องค์กรมีอาชีพ องค์กรระดับสากล องค์กรแห่งคุณภาพ องค์กรที่เป็นมหาวิทยาลัย ระดับโลก Performance Based Evaluation Organization ทั้งหมดรวมเป็น องค์กรมีอาชีพ

เหตุผลประกอบในการกำหนดสมรรถนะองค์กร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จากผู้บริหาร มหาวิทยาลัย และผู้บริหารคณะ โดยแยกได้ ดังนี้

(1) องค์กรแห่งการเรียนรู้

- เนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งสร้างสมความรู้และปัญญา (Wisdom) เพื่อสังคมและประเทศชาติ และเป็นแหล่งในการที่จะสร้างคนไปสร้างชาติ
- ทุกภาคส่วนขององค์กรจะต้องเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน และเป็นผู้นำตลอดเวลา
- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ต้องสร้างสรรค์เทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ๆ จะเป็นฐานสร้างความเข้มแข็งให้กับประเทศและสังคม จะสร้างนวัตกรรมได้ต้องมีพื้นฐานที่ดี คนต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต แข่งขันความรู้
- จะเป็นพื้นฐานในการสร้างมาตรฐานด้านต่างๆ ได้
- เป็นมหาวิทยาลัยที่สร้างความรู้เพื่อสังคมในด้านวิชาการ ต้องรับใช้สังคม ภูมิภาค และ ASEAN
- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เน้นคุณภาพการศึกษาและการวิจัย ให้สามารถมีการศึกษาแบบบูรณาการ สร้างองค์ความรู้ให้รับใช้ในสังคม และใช้ในเชิงพาณิชย์ได้ สามารถนำงานวิจัยไปประยุกต์ใช้ได้
- เพื่อส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ ให้ทุกคนสามารถพัฒนาตนเอง ใฝ่รู้ด้วยตนเอง โดยที่ไม่ต้องมีใครมาสั่ง
- เพื่อให้คนในองค์กรมีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ นวัตกรรมใหม่ๆ พร้อมทั้งให้มีการสนับสนุนการจัดการความรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน ก่อให้เกิดการดำเนินงานไปอย่างถูกทิศทาง

- เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาการเรียนรู้ให้บุคคลในองค์กรต้องมีความใฝ่รู้ มีพื้นฐานการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะช่วยผลักดันให้องค์กรก้าวหน้าไปในทิศทางที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งในส่วนนี้ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ยังขาดอยู่
- การเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม เศรษฐกิจของประเทศ และการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก กรอบความคิดขององค์กรหยุดนิ่งไม่ได้ ต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ความรู้จะเป็นสิ่งสำคัญทำให้องค์กรรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ และนำพาองค์กรไปตลอดรอดฝั่ง
- มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งการเรียนรู้ ทั้งในหลักสูตรและการเรียนรู้ตามอัธยาศัยของทั้งบุคลากรและนักศึกษา จึงมีความจำเป็นที่ต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- นักศึกษาและบัณฑิตของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ยังอยู่ในระดับปานกลางเมื่อเทียบกับสากล คณาจารย์ส่วนหนึ่งยังอยู่ในช่วงการพัฒนาทางคุณวุฒิวิชาการ และผลงานวิจัย จำเป็นต้องเร่งรัดพัฒนาให้มีคุณภาพที่ดีเพิ่มขึ้น
- เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ
- นำไปสู่ความฉลาดหรือปัญญาขององค์กร (Organization Intelligence) ซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนางานให้มีคุณภาพและเพิ่มสัมฤทธิ์ผล การพัฒนาสมรรถนะของคน และช่วยในการพัฒนาและเพิ่มทุนทางปัญญาต่อองค์กร
- องค์กรที่มีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ จะเป็นองค์กรที่มีคุณค่าเพิ่มในระดับสูง (High Value-added) ซึ่งจะเป็นข้อได้เปรียบกับคู่แข่ง
- มุ่งงานวิชาการ และงานวิจัย
- เพราะต้องเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย
- ส่งเสริม สนับสนุน ให้มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ หรือใช้เครื่องมือนวัตกรรมใหม่ๆ มาเพิ่ม ความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงาน
- เพื่อให้ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งเป็นแหล่งสร้างความรู้ให้มีกระบวนการสร้างความรู้อย่างมีคุณภาพ ทิศทางของการผลิตงานวิจัยที่ตอบสนองการพัฒนาท้องถิ่น ชุมชน เตรียมพร้อมกับการเรียนรู้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต ฝึกฝนตนเอง
- ตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่เน้นการวิจัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ควรมีความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุน การวิจัย เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป



- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นมหาวิทยาลัยที่มีจุดมุ่งหมายเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย การที่เรามีความรู้มากมายแต่ต้องได้รับการประเมินองค์ความรู้ที่ทำให้เกิดประโยชน์ จะต้องมีการนำองค์ความรู้เหล่านั้นออกมาใช้งานอย่างเป็นรูปธรรม และนำไปใช้ประโยชน์ในสังคมได้
- เป็นบทบาทหน้าที่โดยในปัจจุบัน เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ ต้องเป็นแหล่งความรู้ใหม่ วิจัยใหม่ๆ และสิ่งสำคัญคือนวัตกรรมใหม่ๆ โดยมุ่งเน้นความรู้จากงานวิจัยไปพัฒนาชุมชนและประเทศ
- เนื่องจากต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกระดับ และการทำงานประสานกัน
- ต้องการมุมมองเชิงระบบ มากกว่าการมองเพียงบางจุด เพราะองค์กรต้องทำงานประสานกันไม่ว่าจะเป็นเรื่อง บุคคล งบประมาณ ความรู้ IT ฯลฯ

จากเหตุผลของผู้บริหาร ทั้งจากการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า สมรรถนะองค์กร ที่กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ความรู้เป็นสิ่งสำคัญในอันที่จะพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า อีกทั้งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นองค์กรที่เป็นสถาบันการศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรที่สร้างความรู้ ถ่ายทอดความรู้ มีการไหลเวียนความรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง ย่อมมีความได้เปรียบมากกว่าองค์กรอื่นๆ ทั้งนี้การจะสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรมีความใฝ่รู้ และพร้อมที่จะเรียนรู้ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งจะทำให้สามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถ และสร้างสรรค์องค์ความรู้ นวัตกรรมใหม่ๆต่อเนื่องต่อไปได้ ทั้งนี้การส่งเสริมการเรียนรู้ ใฝ่รู้นั้น สำคัญอยู่ที่จะทำอย่างไรให้บุคลากรในองค์กร สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง โดยที่ไม่ต้องมีใครบังคับ และให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันของบุคคลในองค์กร เสริมสร้างคุณภาพของการศึกษาและการเรียนรู้ สามารถนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และรับใช้สังคม ประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม หากองค์กรมีการเรียนรู้ สร้างความรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง สิ่งนี้จะเป็แรงผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กรได้

(2) องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี

- องค์กรที่มีการบริหารตามหลัก Good Governance จะส่งเสริมให้การดำเนินงานตาม Core Process / Mission เป็นไปอย่างราบรื่น และมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว
- ควรจะเป็นความสามารถอันดับแรกขององค์กร เนื่องจากเป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนตัวหลัก ในการผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมาย
- เพื่อให้ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

- เพราะเป็นพื้นฐานในการบริหารองค์กร หากองค์กรมีการบริหารจัดการที่ดีแล้ว ก็จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุจุดมุ่งหมายวิสัยทัศน์ขององค์กรได้
- องค์กรที่มีการบริหารเชิงรุก เพื่อให้องค์กรมีพลังขับเคลื่อนไปพร้อมกัน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายวิสัยทัศน์เดียวกัน
- เพื่อให้องค์กรดำเนินงานด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ใช้ทรัพยากรคุ้มค่า
- มีการบริหารจัดการที่ดีตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- ในเชิงบริการวิชาการแก่สังคมนำงานวิจัยจากห้องผู้ห้ำง นำ Innovation และ Creative งานเพื่อพัฒนาประเทศ
- ต้องยึดโยงภารกิจเข้ากับความต้องการ และการมีส่วนร่วมของสังคมและชุมชนอย่างต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรม เช่น การเป็นผู้นำสร้าง Public Policy ด้านที่มีผลกระทบต่อสังคม
- การพัฒนาบัณฑิต เพื่อนำไปพัฒนาประเทศ เพื่อให้สังคมได้รับการพัฒนาที่ดีขึ้น ช่วยเหลือสังคมโดยนำความรู้ไปพัฒนา
- ต้องสร้างสมรรถนะการหารายได้เพื่อเสริมงบประมาณที่ได้จากภาครัฐ เพื่อนำมาใช้พัฒนากิจการ การดำเนินงานตามพันธกิจ

จากเหตุผลของผู้บริหาร ทั้งจากการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้สรุปสมรรถนะองค์กร องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าการบริหารจัดการที่ดีจะเป็นตัวขับเคลื่อนตัวหลักในการผลักดันให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย เป็นพื้นฐานในการนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมาย ตามวิสัยทัศน์ได้ หากองค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี จะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ รวมถึงการสามารถตรวจสอบความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ตามหลัก Good Governance ได้ ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการที่ดีเป็นการวางแผนการจ้ดระบบระเบียบในการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ เพื่อให้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร

(3) องค์กรแห่งผู้นำและทันต่อความเปลี่ยนแปลง

- มหาวิทยาลัยต้องสร้างความรู้ในระดับสูงเป็นสากล แต่ต้องบอกว่าด้านใดด้วย
- เป็นผู้นำในการชี้นำองค์ความรู้ให้สังคมเข้าใจและสามารถเลือกใช้ได้จริง เพื่อตอบสนองความต้องการในสังคม เป็นผู้นำในด้านองค์ความรู้ต่างๆ
- สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างยั่งยืน

- เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กร เป็นเครื่องมือในการเพิ่มความเร็วในการพัฒนาองค์กร การจัดทำระบบสารสนเทศ การเก็บข้อมูลด้าน IT เส้นทางไปสู่จุดหมายนี้ต้องมีการจัดการ DATA → Information → Knowledge → Wisdom

สมรรถนะองค์กร องค์กรแห่งผู้นำและทันต่อความเปลี่ยนแปลง ในความคิดเห็นของผู้บริหาร ได้กล่าวถึงในแง่ที่องค์กรควรเป็นผู้นำในการขึ้นนำองค์ความรู้ ให้สังคมเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ เมื่อสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว ก็ควรจะสร้างองค์กรให้เป็นผู้นำในการนำความรู้ไปใช้ เป็นผู้นำในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ผู้นำในการดำเนินงาน อีกทั้งยังต้องสามารถปรับตัวและเรียนรู้กับความเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อเหตุการณ์ ไม่ว่าจะเป็ความเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษา สังคม เทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร หากองค์กรมีการปรับตัว เรียนรู้กับความเปลี่ยนแปลงแล้ว จะทำให้องค์กรมีความสามารถที่จะอยู่รอดและพัฒนาต่อไปได้

(4) องค์กรมืออาชีพ

- เพราะต้องมีมาตรฐาน
- ความเป็นมืออาชีพในด้านต่างๆจะทำให้เกิดการบริการจัดการที่ดี มีคุณธรรมและคุณภาพ
- อาจารย์ต้องทุ่มเทกับการสอน อาจารย์ทุ่มเทกับอาชีพก็จะ ได้ศิษย์ที่ดี นักศึกษามีคุณภาพ อาจารย์มืออาชีพต้องเกิดขึ้น เพื่อให้มีการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ สร้างนักศึกษาที่มีคุณภาพ
- มหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการเป็นองค์กรในกำกับควรต้องพัฒนาให้ก้าวข้ามกระบวนการและกรอบคิดที่ป้องกันความผิดพลาด และระบบราชการให้ได้ เพื่อการพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน
- เนื่องจากการเข้าร่วม FTA (Free Trade Agreement) และ GATS (General Agreement on Trade and Services) ทำให้มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาความรู้เป็นสากลมากยิ่งขึ้น
- เพราะการศึกษาเป็นการจัดการที่ควรมีหลักมาตรฐานสากล
- เพื่อสร้าง โอกาสเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นสากล เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับ ASEAN Community Plus 3 (จีน ,ญี่ปุ่น,เกาหลี) การมุ่งสู่ประเทศกลุ่ม GMS การเปิดศูนย์ภาษาไทยในจีน นำมาสู่การยอมรับและพันธมิตร
- ให้องค์กรยึดถือเรื่องคุณภาพเป็นสำคัญ ซึ่งจะทำให้ผลิตผลขององค์กรไม่ว่าจะเป็ นักศึกษา งานวิจัย มีคุณภาพตามมาตรฐาน
- การเป็นสากลทำให้เราสามารถเชื่อมต่อกับโลกภายนอก ทำงานร่วมกับชาวโลก สร้างคุณภาพมาตรฐานการศึกษาในระดับสากล

- เป็นมหาวิทยาลัยที่สร้างบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ หรือทักษะวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรมและจิตสาธารณะ
- องค์กรต้องประเมินสมรรถนะตามผลงาน โดยแท้จริง เพื่อการส่งเสริมจุดเด่น แก้ไขจุดด้อย และตอบแทนตามผลงาน

สมรรถนะองค์กรตัวสุดท้าย องค์กรมืออาชีพ ในความคิดเห็นของผู้บริหารความสามารถนี้จะเป็นตัวที่จะก่อให้เกิดการสร้างความเป็นมาตรฐานสากลขององค์กรในการดำเนินงานด้านต่างๆ ด้วยความเชี่ยวชาญ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการวางมาตรฐาน นั่นคือ เป้าหมายของการดำเนินงาน ซึ่งสามารถทราบได้จากตัวชี้วัด ให้เห็นถึงคุณภาพ หากองค์กรมีคุณภาพ ดำเนินงานตามเป้าหมายอย่างมืออาชีพแล้ว องค์กรจะสามารถแข่งขันในระดับนานาชาติได้ เนื่องด้วยในปัจจุบันการแข่งขันกันในโลกยุคใหม่ ยึดถือคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญ การที่องค์กรจะสามารถแข่งขันได้นั้น จำเป็นจะต้องดำเนินงานด้วยความเป็นมืออาชีพ ยึดมั่นในคุณภาพให้เป็นที่ไปตามหลักมาตรฐานสากล ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ทำให้เราสามารถเชื่อมโยงกับนานาประเทศได้

เมื่อได้สมรรถนะองค์กร ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และแบบสอบถามจากผู้บริหารระดับคณะ และได้สมรรถนะองค์กรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 4 ตัว ได้แก่ 1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2. องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี 3. องค์กรแห่งความเป็นผู้นำ 4. องค์กรมืออาชีพ นั้น

ขั้นตอนที่ 4 ผู้ศึกษาได้ศึกษาข้อมูลสมรรถนะองค์กร ขององค์กรต่างๆทั้งภาครัฐและภาคเอกชนและได้สรุปความหมายสมรรถนะองค์กรในแต่ละตัว และศึกษาว่าในสมรรถนะองค์กรแต่ละตัวของแต่ละองค์กร จะประกอบไปด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่สอดคล้องอะไรบ้าง ซึ่งสามารถสรุปความหมายของสมรรถนะองค์กรแต่ละตัวได้ ดังต่อไปนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้

คำจำกัดความ ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ นวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง มีการจัดการความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกหน่วยงาน มีกระบวนการสร้างความรู้อย่างมีคุณภาพ การจัดการเพื่อนำความรู้ทั้งในด้านการศึกษา และการวิจัยไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม โดยผ่านการถ่ายทอดความรู้ ความคิดที่เป็นระบบร่วมกันของคนในองค์กร

2. องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี

คำจำกัดความ องค์กรที่มีการบริหารจัดการตามหลัก Good Governance เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ ด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ใช้ทรัพยากร

คุ้มค่า และจะเป็นพลังขับเคลื่อนหลักในการผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายวิสัยทัศน์ขององค์กรในทิศทางเดียวกัน คำนึงถึงการรับผิดชอบและรับใช้สังคม

3. องค์กรแห่งผู้นำและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

คำจำกัดความ : เป็นผู้นำในการชี้นำองค์ความรู้ให้สังคมเข้าใจ และสามารถเลือกใช้ เพื่อตอบสนองความต้องการในสังคม และมีความสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

4. องค์กรมีอาชีพ

คำจำกัดความ : มีความเป็นมืออาชีพ ดำเนินงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาสู่ความเป็นสากล และได้รับการยอมรับในระดับประเทศและนานาชาติ

ในขั้นตอนการหาสมรรถนะหลัก (Core Competency) เมื่อได้ทราบสมรรถนะองค์กร 4 ตัว จากผู้บริหารแล้ว ผู้ศึกษาได้ศึกษาข้อมูลเพื่อนำมาเทียบเคียงกับสมรรถนะองค์กร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กับองค์กรและหน่วยงานอื่นๆทั้งภาครัฐและเอกชน อาทิเช่น กรมสรรพสามิต , สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์กรมหาชน) , กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข , มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม เป็นต้น เพื่อที่จะได้ทราบว่าองค์กรอื่นที่มีสมรรถนะองค์กรคล้ายคลึงกับของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นั้น ประกอบไปด้วยสมรรถนะหลักอะไรบ้าง เพื่อเป็นแนวทางและข้อมูลนำมาอ้างอิงคำจำกัดความ ระดับสมรรถนะและความหมายของแต่ละระดับ ซึ่งผู้ศึกษาได้คัดเลือกสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่สอดคล้องกับสมรรถนะองค์กร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มาจำนวน 8 ตัว ได้แก่ 1. ความใฝ่รู้ 2. การปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ 3. ทักษะในการจัดการความรู้ 4. จริยธรรม 5. การบริหารความเปลี่ยนแปลง 6. ความเป็นผู้นำ 7. ความเป็นมืออาชีพ 8. ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ พร้อมทั้งให้คำจำกัดความ และแบ่งระดับสมรรถนะ (Proficiency) ออกเป็น 4 ระดับ ระบุความหมายของแต่ละระดับ เพื่อให้ผู้บริหารเลือกและกำหนดระดับ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ดังต่อไปนี้

จากสมรรถนะหลักที่ผู้ศึกษาได้คัดเลือกมาให้สอดคล้องกับสมรรถนะองค์กรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นั้น จะเห็นความเกี่ยวข้องกันระหว่างสมรรถนะองค์กร และสมรรถนะหลัก ดังนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับสมรรถนะ ความใฝ่รู้ ทักษะในการจัดการความรู้

องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี สอดคล้องกับสมรรถนะ การปฏิบัติงานบนพื้นฐานของ ข้อมูลเชิงประจักษ์

องค์กรแห่งผู้นำและทันต่อความเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับสมรรถนะการบริหารความ เปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำ

องค์กรมีมืออาชีพ สอดคล้องกับสมรรถนะ จริยธรรม ความเป็นมืออาชีพ ความสามารถในการ ใช้ภาษาอังกฤษ

ขั้นตอนที่ 5 เมื่อ ได้สมรรถนะหลัก (Core Competency) แล้ว ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษา วิเคราะห์ถึงสมรรถนะในงาน (Function Competency) ซึ่งหมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตาม หน้าที่ที่รับผิดชอบ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะ ของงาน เป็นสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านนั้นๆ พึงมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลผลิต ตามที่ต้องการ ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จากข้อมูลเอกสาร TOR/ Term of Reference ขอบเขตของงาน และ Job Description ใบกำหนดหน้าที่งาน ของผู้ปฏิบัติงาน เลขานุการผู้บริหาร จากคณะ สถาบัน สำนัก ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และศึกษาจากสมรรถนะใน ตำแหน่งงาน ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป) จากองค์กรอื่นๆ ดังนี้ **มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม** กำหนดสมรรถนะในงาน ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย

1. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
2. ความถูกต้องของงาน
3. การคิดวิเคราะห์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กำหนดสมรรถนะในงาน ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

ประกอบด้วย

1. การบริหารสำนักงาน
2. ความสามารถในการจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต กำหนดสมรรถนะในงาน ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

ประกอบด้วย

1. ความรู้ในด้านงานการประชุม
2. ความรู้ในด้านงานเลขานุการ/ธุรการ
3. การเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
4. ความสามารถในการใช้ภาษา

5. ความสามารถในการติดต่อประสานงาน
6. ความสามารถในการบริหารจัดการงานประชุม

สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กำหนดสมรรถนะในงาน ตำแหน่ง

เลขานุการผู้บริหาร ประกอบด้วย

1. ความเข้าใจและยึดหยุ่นตามสถานการณ์
2. การวางแผนและความเข้าใจระบบงาน
3. ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน

คุณลักษณะอาชีพการเลขานุการ (กลุ่มมาตรฐานการจัดการเรียนการสอน สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ) กำหนดสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการในด้านความรู้ ทักษะ กิจนิสัย ไว้ดังนี้

สมรรถนะ (Competency)

1. ความรู้ (Knowledge)

- 1.1 งานในหน้าที่เลขานุการบริหาร
- 1.2 การปฏิบัติงานสำนักงาน
- 1.3 การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในงานสำนักงาน
- 1.4 การบริหารงานเอกสาร
- 1.5 บันทึกลงและถอดข้อความขึ้นใช้งาน
- 1.6 การใช้ภาษาอังกฤษ

2. ทักษะ (Skill)

- 2.1 การปฏิบัติงานเกี่ยวกับอุปกรณ์สำนักงานอัตโนมัติ
- 2.2 ผลิตเอกสารด้วยเครื่องใช้สำนักงานชนิดต่าง ๆ ได้ทันเวลา
- 2.3 มีการพัฒนาทักษะและนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- 2.4 บันทึกลงและถอดข้อความด้วยชุดปฏิบัติงานสำนักงานเลขานุการ

3. กิจนิสัย (Working Habit)

- 3.1 มีความกระตือรือร้นและคล่องแคล่วว่องไวในการปฏิบัติงาน
- 3.2 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและวางตัวเหมาะสม
- 3.3 มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต และตรงต่อเวลา
- 3.4 มีความรักและศรัทธาในอาชีพเลขานุการ
- 3.5 ปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวัง โดยยึดหลักความปลอดภัย
- 3.6 รู้จักบทบาท หน้าที่ รู้จักกาลเทศะ และจรรยาบรรณในอาชีพเลขานุการ

- 3.7 แต่งกายอย่างประณีต มีบุคลิกภาพดี และมีภาพลักษณ์เหมาะสมกับอาชีพเลขานุการ
- 3.8 มีความละเอียด รอบคอบ อดทนและอดกลั้นในการปฏิบัติงาน
- 3.9 สนใจในการศึกษา หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ
- 3.10 มีน้ำใจ
- 3.11 รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
- 3.12 มีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

เมื่อได้สมรรถนะในงานจากองค์กรต่างๆแล้ว ผู้ศึกษาได้นำมาวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกสมรรถนะในงาน (Function Competency) ให้สอดคล้องกับข้อมูล TOR: Term of Reference ขอบเขตของงาน และ Job Description ในกำหนดหน้าที่งาน ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งได้ออกมาทั้งหมด 13 ตัว แบ่งเป็น 3 ด้านคือ สมรรถนะด้านความรู้ สมรรถนะด้านทักษะ และสมรรถนะด้านคุณลักษณะ ได้แก่ 1.ความรู้ในด้านงานเลขานุการ 2. ความรู้ในงานด้านสารบรรณ 3. การปฏิบัติงานสำนักงาน 4. การบริหารงานเอกสาร 5. ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ 6. ความสามารถในการติดต่อประสานงาน 7. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ 8. ทักษะการเขียนหนังสือราชการ 9. จิตบริการ 10. ความอดกลั้น 11. มีความกระตือรือร้นและคล่องแคล่วว่องไวในการปฏิบัติงาน 12. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและวางตัวเหมาะสม 13. ความยืดหยุ่น จากนั้นกำหนดคำจำกัดความของสมรรถนะในงานแต่ละตัว กำหนดระดับ และรายละเอียดของระดับ โดยศึกษาจากและจากเอกสารหนังสือที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ,มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ,สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) , มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ,มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จากหนังสือ Competency Dictionary ผู้ศึกษาได้สรุปออกมาเป็นสมรรถนะในงาน (Function Competency) ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งคำจำกัดความสมรรถนะในงาน ระดับ และคำอธิบายในแต่ละระดับ เพื่อนำไปสอบถามผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารเลือกและกำหนดระดับ สมรรถนะในงาน (Function Competency)

ขั้นตอนที่ 6 เมื่อได้คัดเลือกสมรรถนะหลัก (Core Competency) จำนวน 8 ตัว และสมรรถนะในงาน (Function Competency) จำนวน 13 ตัว แล้ว นำไปเทียบเคียงกับองค์กรอื่นที่มีสมรรถนะคล้ายคลึงกัน เพื่อหาคำจำกัดความของสมรรถนะ และอ้างอิงความหมายของระดับสมรรถนะแต่ละตัว กำหนดระดับพฤติกรรมระดับ 1-4 เหมือนกันทั้งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงาน กำหนดคำจำกัดความของสมรรถนะ รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละระดับให้ชัดเจนในแต่ละรายการ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในแบบสอบถามชุดที่ 2 ได้ดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

1. ความใฝ่รู้

คำจำกัดความ : การศึกษาค้นคว้าความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	มีพฤติกรรมแสดงให้เห็นถึงว่าเป็นผู้มีความสนใจในการหาความรู้หรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงาน
2	มีพฤติกรรมแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ทางวิชาการหรือเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน
3	สามารถประยุกต์ความรู้หรือเทคโนโลยีที่ได้ศึกษามาอย่างต่อเนื่องและนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเห็นได้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน
4	สามารถถ่ายทอดความรู้และหรือเทคโนโลยีที่ตนได้ประยุกต์ใช้แล้วให้แก่ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามได้

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต. “ระบบการประเมินสมรรถนะบุคลากรกรมสรรพสามิต”, 2552. หน้า 27

2. การปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์

คำจำกัดความ : การปฏิบัติงานบนพื้นฐานข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง มีการพิสูจน์ทดลองใช้ และหรือสรุปผลแล้วว่าเป็นจริง และเป็นที่ยอมรับ สามารถพิสูจน์ได้โดยปราศจากอคติ หรือความเชื่ออันปราศจากเหตุผลทางวิทยาศาสตร์

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอน และหลักฐานของข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง ยอมรับในความสำคัญของการใช้ข้อมูล
2	ปฏิบัติงานบนพื้นฐานข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงและเชื่อถือได้ และสามารถวางระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในงานของตน
3	มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความซับซ้อนได้ และแสดงถึงสาเหตุของปัญหา และเสนอทางออกได้
4	การนำผลของการวิเคราะห์ข้อมูลที่เชื่อถือได้ มาใช้เป็นประโยชน์ในการพยากรณ์สิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นที่ปรึกษา สามารถให้คำแนะนำ เสนอทางเลือกที่ดีที่สุด ในสถานการณ์อนาคต

ที่มา : คณะผู้วิจัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. “รายงานผลการศึกษา โครงการการจัดทำระบบสมรรถนะ (Competency) ของ สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน), 2552.” หน้า 11-12

3. ทักษะในการจัดการความรู้

คำจำกัดความ : การค้นคว้า แสวงหาความรู้ใหม่ๆที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งทางตรง และทางอ้อม และรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบเพื่อการพัฒนางานและองค์กร

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	เข้าใจความรู้ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ และถ่ายทอดสิ่งที่รู้ในงานที่รับผิดชอบ เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีการสืบค้นความก้าวหน้าองค์ความรู้ใหม่ๆได้
2	สามารถประยุกต์ประสบการณ์ในงานและความรู้ใหม่ภายนอกที่เกี่ยวข้องกับงานนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ สามารถถ่ายทอดให้กับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี
3	สามารถกำกับและจัดการการบริหารความรู้ในหน่วยงาน และประสานงานกับฝ่ายต่างๆในการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร ที่เกี่ยวกับงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4	เป็นผู้นำในการค้นหา รวบรวม สังเคราะห์ องค์ความรู้ใหม่ๆ ประยุกต์ใช้ในงานและถ่ายทอดการประยุกต์ใช้ให้หน่วยงานอื่น

ที่มา : สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. "พจนานุกรมความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Dictionary) กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข" ,2547. หน้า 22

4. จริยธรรม

คำจำกัดความ : การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าส่วนตน

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องตามหลักกฎหมายจริยธรรมและระเบียบวินัย
2	รักษาเวลา มีสิ่งของที่เชื่อถือได้ มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจ อุทิศร่างกายแรงใจ ผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผล
3	ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตน โดยมุ่งภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ
4	ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียผลประโยชน์

ที่มา : บุญมาศ แสงเงิน. “คู่มือสมรรถนะบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม” เอกสารปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน กองบริหารบุคคล สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 2552. หน้า 36-37

5. การบริหารความเปลี่ยนแปลง

คำจำกัดความ : ความเข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร รวมทั้งการให้ความร่วมมือและการสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจและเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	ตรวจสอบขั้นตอนการทำงานปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติที่แตกต่างไปจากเดิม
2	ระบุได้ถึงโอกาสและผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
3	ระบุได้ถึงอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และเสนอแนะแนวทางแก้ไขได้ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ๆให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
4	กำหนดแผนงานและกลยุทธ์การทำงาน เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และผลักดันให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการวางแผนและเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : อากรักษ์ ภูวิทย์พันธุ์. Competency Dictionary. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2548. หน้า 57

6. ความเป็นผู้นำ

คำจำกัดความ: ความสามารถในการสร้างความเชื่อใจไว้วางใจในการร่วมกันปฏิบัติงานให้ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ตลอดจนการสร้างความร่วมมือ ร่วมใจในทีมงานและพัฒนาสมาชิก ให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ให้บรรลุผลสำเร็จในที่สุด

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	เคารพและยอมรับในความเห็นที่แตกต่างของสมาชิก มีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก กล้าเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน
2	สร้างการยอมรับจากทีมงานในการทำงานร่วมกัน/ทำงานบรรลุผลสำเร็จหลายครั้ง สนับสนุนการทำงานของทีมงาน และสนับสนุนให้ทีมงานพัฒนาตนเองในทุกๆทาง
3	จงใจสมาชิกในทีมให้ทุ่มเทในการทำงาน ให้การตอบแทนผู้ปฏิบัติงานดี สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้ไม่ให้ความร่วมมือแก่ทีมงานอย่างเหมาะสม สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง สร้างแนวความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของทุกฝ่ายในหน่วยงาน
4	กำหนดกลยุทธ์การทำงานของทีมเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์และเป้าหมายหลักขององค์กร สามารถสร้างทัศนคติ พฤติกรรมไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มและองค์กรประสบความสำเร็จ และสามารถโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อื่นเห็นชอบต่อแนวทางในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ที่มา : คณะผู้วิจัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. "รายงานผลการศึกษา โครงการการจัดทำระบบสมรรถนะ (Competency) ของ สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน),2552." หน้า 41-42

7. ความเป็นมืออาชีพ

คำจำกัดความ : ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตน ในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผล สัมฤทธิ์

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน ทดลอง วิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและความรู้ความสามารถ ของตนให้ดียิ่งขึ้น ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูล จากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
2	รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลกระทบต่อการทำงานของคุณ ติดตาม รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง
3	สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ สั่งสมความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ และเล็งเห็นประโยชน์ ความสำคัญขององค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของคุณในอนาคตสามารถแก้ไขปัญหาที่ อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้
4	มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถ นำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม นำความรู้เชิงบูรณาการ ของคุณ ไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต ขวนขวายหาความรู้ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

ที่มา : บุญมาศ แสงเงิน. "คู่มือสมรรถนะบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม" เอกสารปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรสาย สนับสนุน กองบริหารบุคคล สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 2552. หน้า 34-35

8. ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ

คำจำกัดความ: สามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการติดต่อสื่อสาร หรือ สื่อความหมาย เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงาน บุคคลในหน่วยงาน และ บุคคลนอกหน่วยงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดความรู้ความสามารถเฉพาะทาง ไปสู่สังคมภายนอก ทำให้การพัฒนางานด้านต่างๆ ของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	มีความรู้ความเข้าใจโครงสร้างภาษาอังกฤษ และคำศัพท์ต่างๆ ที่ใช้ในงานของตนเอง สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษเบื้องต้น
2	เขียนจดหมายเพื่อการติดต่องาน เช่น e-mail จดหมายราชการ ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ และสนทนาได้ตอบภาษาอังกฤษที่ใช้ในชีวิตประจำวันได้
3	แปลความหมาย ดีความ สรุปเรื่องจากการอ่านเอกสารภาษาอังกฤษได้อย่างถูกต้อง และนำมาประยุกต์ใช้ในงาน สามารถฟัง พูด อ่าน เขียน ภาษาอังกฤษ และสามารถสื่อสารกับชาวต่างชาติจนบรรลุเป้าหมาย
4	ให้คำแนะนำในการใช้ภาษาอังกฤษแก่บุคลากรภายในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการใช้งาน สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษในทักษะต่างๆ เช่น ฟัง พูด อ่าน และเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และสามารถเขียนบทความทางวิชาการที่เป็นภาษาอังกฤษได้

ที่มา : สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. “พจนานุกรมความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Dictionary) กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข” ,2547. หน้า 23



สมรรถนะในงาน (Function Competency) ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร

สมรรถนะ - ความรู้

1. ความรู้ในด้านงานเลขานุการ

คำจำกัดความ : มีความรู้ ความเข้าใจในงานเลขานุการ และ ให้บริการงานทั่วไป สำหรับผู้บริหาร

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	ดำเนินการและติดตามเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร เข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานของงานเลขานุการ
2	อำนวยความสะดวกให้ผู้บริหารระดับสูง โดยดูแลการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องดื่ม อาหารเพื่อเลี้ยงรับรองผู้มาขอพบ และ การประชุมปรึกษาหารือต่างๆ ของผู้บริหาร ติดตามผลการปฏิบัติงานตามข้อสั่งการผู้บริหาร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร คำสั่ง นโยบาย
3	วางแผนงานสำหรับการพัฒนางานด้านการอำนวยความสะดวก และ บริการสำหรับผู้บริหาร ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในงานอำนวยความสะดวก และ บริการสำหรับผู้บริหาร
4	วางแผนนโยบายเพื่อพัฒนางานด้านการอำนวยความสะดวก สำหรับผู้บริหาร ประเมินติดตาม และ กำกับดูแลงานอำนวยความสะดวกให้บรรลุเป้าหมาย

ที่มา : สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. “พจนานุกรมความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Dictionary) กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข” ,2547.หน้า 37

2. ความรู้ในงานด้านสารบรรณ

คำจำกัดความ: มีความรู้ระเบียบงานสารบรรณ สามารถร่างโต้ตอบเอกสารทางราชการ การจัดทำรายงานการประชุม การบริหารและจัดระบบการจัดเก็บเอกสาร และการใช้งานระบบ E-document

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	เข้าใจระบบงานสารบรรณเบื้องต้น
2	ให้คำแนะนำงานสารบรรณแก่หน่วยงานอื่นๆ ได้อย่างถูกต้อง สามารถประยุกต์ใช้วิธีบริหารและจัดการงานสารบรรณให้เกิดประสิทธิผล
3	พัฒนาวิธีการบริหาร และ จัดการงานสารบรรณให้เกิดประสิทธิผลวิเคราะห์ และ ปรับปรุงข้อบกพร่องของระเบียบงานสารบรรณถ่ายทอดความรู้เรื่องกฎระเบียบงานสารบรรณสามารถประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศกับงานสารบรรณ
4	กำหนดแนวทางการบริหารงานสารบรรณให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรประเมิน กำกับ ติดตาม การพัฒนาระบบบริหารงานสารบรรณ

สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. "พจนานุกรมความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Dictionary) กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข" ,2547.หน้า 37

3. การปฏิบัติงานสำนักงาน

คำจำกัดความ: ความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานในสำนักงาน การจัดสภาวะแวดล้อมในที่ทำงาน การอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร การบริหารงานเอกสาร การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องใช้สำนักงาน การจัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณ การวิเคราะห์งานและปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานในสำนักงาน ตลอดจนการปฏิบัติงานอื่นๆ เพื่อเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานโดยรวมของหน่วยงาน/องค์กร ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	รู้และเข้าใจระเบียบการปฏิบัติงานในสำนักงานที่ตนปฏิบัติอยู่ ทราบถึงโครงสร้างขององค์กรและหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ มีความสามารถในการจัดทำหนังสือราชการที่ไม่ซับซ้อน
2	มีความสามารถในการจัดทำหนังสือราชการในระดับที่ยากขึ้น และการจัดเก็บเอกสารอย่างเป็นระบบ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับ การจัดหา บำรุงรักษา และการควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องใช้สำนักงานให้เพียงพอกับการใช้งาน อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน และดำเนินงานการให้บริการและอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน/องค์กร ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3	จัดระบบงานเพื่อให้การสื่อสารด้านเอกสารในหน่วยงานไหลเวียนอย่างคล่องตัว เสนอความเห็นต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อให้มีการส่งมอบชิ้นงาน สั่งการหรือมอบหมายไปยังผู้เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ให้คำปรึกษาแนะนำหรือข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปัญหา และเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
4	ประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้มีการปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานสำนักงานในภาพรวมหรือเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น วางแผน และจัดระบบงานภายในสำนักงานเพื่อสนับสนุนการบริหารงานของผู้บริหารให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

ที่มา : สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน Function Competency สายงานบริหารทั่วไป ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

4. การบริหารงานเอกสาร

คำจำกัดความ : ความสามารถในการจัดเตรียมและจัดทำเอกสารและรายงานต่างๆ รวมทั้งการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยในการจัดทำและจัดระบบการเก็บรักษาเอกสารและรายงานต่างๆได้

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	จัดเตรียมเอกสารต่างๆตามที่กำหนดให้พร้อมก่อนดำเนินงาน จัดเอกสารและรายงานเข้าแฟ้มแยกตามหมวดหมู่ได้อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย
2	ระบุได้ถึงเอกสารที่จำเป็นสำหรับนำเสนอให้ผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องจัดระบบการเก็บรักษาเอกสาร และรายงานต่างๆเพื่อการค้นหาได้อย่างรวดเร็ว
3	ตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องของเอกสารได้ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยในการจัดระบบการเก็บรักษาเอกสารได้
4	หาวิธีการและขั้นตอนใหม่ๆในการจัดทำเอกสารให้รวดเร็วขึ้น สอนผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการในการจัดทำและจัดระบบการเก็บรักษาเอกสารต่างๆ

ที่มา : คณะผู้วิจัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. "รายงานผลการศึกษา โครงการการจัดทำระบบสมรรถนะ (Competency) ของ สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน),2552." หน้า 31-32

สมรรถนะ-ทักษะ**1. ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ**

คำจำกัดความ : ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษทั้ง 4 ด้านคือ ฟัง พูด อ่าน เขียน และเข้าใจ ภาษาอังกฤษ สามารถติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	สามารถอ่านและเข้าใจภาษาอังกฤษในแบบฟอร์มและคำสั่งต่างๆได้
2	สามารถฟังและพูดได้ตอบกับคนต่างชาติด้วยภาษาอังกฤษที่ใช้ในชีวิตประจำวันได้
3	สามารถสรุปใจความสำคัญจากการสนทนาภาษาอังกฤษได้อย่างถูกต้อง แปลความหมาย ตีความ สรุปเรื่องจากการอ่านเอกสารภาษาอังกฤษในงานที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง
4	สามารถนำความรู้จากบทความ งานวิชาการ เอกสารภาษาอังกฤษมาประยุกต์ใช้ในงานได้ และใช้ภาษาอังกฤษในการนำเสนอผลการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาได้ สามารถเขียนจดหมายภาษาอังกฤษเพื่อสื่อสารได้อย่างเข้าใจ

ที่มา : สมรรถนะ สถาบันวิจัยวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ฉบับแก้ไข 2554

2. ความสามารถในการติดต่อประสานงาน

คำจำกัดความ : การระบุได้ถึงบุคคลและวันเวลาที่เหมาะสมในการติดต่อประสานงาน รวมทั้งความสามารถในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ตลอดจนการให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	เข้าใจถึงหน้าที่ของการประสานงาน และเป็นศูนย์กลางของการนัดหมาย การจัดให้มีการจัดประชุมหรือดำเนินการร่วมกัน
2	มีเทคนิคในการติดต่อประสานงานกับบุคคลภายนอก และสามารถหาทางเลือกในการติดต่อประสานงานได้มากกว่า 1 ทางเลือก
3	สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในการประสานงาน และสามารถหาเทคนิควิธีการในการติดต่อประสานงานกับผู้บริหารระดับสูง/ผู้ทรงคุณวุฒิจากองค์กรภายนอกได้
4	สามารถประสานงานในโครงการขนาดใหญ่ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สามารถเสนอแนะถึงเทคนิคและวิธีการในการประสานงานทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้

ที่มา : คณะผู้วิจัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. “รายงานผลการศึกษา โครงการการจัดทำระบบสมรรถนะ (Competency) ของ สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน),2552.” หน้า 19-20

3. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์

คำจำกัดความ : ความสามารถในการใช้และประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการทำงานด้านเอกสาร แบบฟอร์ม และรายงานต่าง ๆ รวมทั้งสามารถในการหาข้อมูลจากระบบอินเทอร์เน็ต

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	ใช้คำสั่งพื้นฐานในการควบคุมการทำงานเบื้องต้นของคอมพิวเตอร์ได้ เข้าใจศัพท์เบื้องต้นที่เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ เช่น คีย์บอร์ด เม้าส์ และใช้คำสั่งพื้นฐานในการทำงานได้เช่น Copy Save Delete
2	สามารถใช้โปรแกรม Word Excel PowerPoint ในการจัดทำรายงานและนำเสนองานได้ และใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปขององค์กรที่เกี่ยวข้องในงานได้
3	สามารถหาข้อมูลจากระบบ Internet และรับส่ง E-mail ได้ และสามารถนำข้อมูลที่ได้จากระบบ Internet ตามรูปแบบมาตรฐานของหน่วยงานได้
4	สามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ในการนำเสนอข้อมูลตามความต้องการของผู้ใช้ได้ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ในการจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างเป็นระบบ

ที่มา : คณะผู้วิจัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. "รายงานผลการศึกษา โครงการการจัดทำระบบสมรรถนะ (Competency) ของ สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน),2552." หน้า 15-16

3. ทักษะการเขียนหนังสือราชการ

คำจำกัดความ: มีความรู้ความเข้าใจในระเบียบและวิธีการเขียนหนังสือราชการและสามารถเลือกใช้ภาษาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับแบบฟอร์มการเขียนหนังสือของทางราชการและศึกษาพื้นฐานในการใช้ภาษาเขียน
2	แสดง Competency ระดับที่ 1 และเขียนหนังสือทางราชการของหน่วยงานได้ถูกต้องตามระเบียบขั้นตอน และเลือกใช้ภาษาได้ถูกต้องตามประเภทของงาน
3	แสดง Competency ระดับที่ 2 และสามารถให้คำแนะนำและถ่ายทอดการเขียนหนังสือราชการแก่เพื่อน ร่วมงานในหน่วยงานพร้อมทั้งเรียบเรียงและแก้ไขภาษาเขียนในหนังสือราชการได้อย่างเหมาะสมและมีเทคนิคการ เขียนหนังสือให้กระชับและสื่อสารให้เข้าใจง่าย
4	แสดง Competency ระดับที่ 3 และสามารถให้คำแนะนำและถ่ายทอด ทั้งยังให้คำปรึกษาในการเขียน หนังสือราชการให้แก่บุคลากรขององค์กรได้ และมีการแสวงหาและพัฒนาเทคนิคในการใช้ภาษาเขียนกับผู้ที่เชี่ยวชาญทั้งในและนอกองค์กร

ที่มา : คู่มือความสามารถหลัก (Core Competency) และความสามารถเฉพาะงาน (Function Competency) ” หน่วยงานในสังกัด

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต หน้า 105

สมรรถนะ-คุณลักษณะ

1. จิตบริการ

คำจำกัดความ : สามารถติดต่อบริการให้ความร่วมมือแนะนำ ร่วมแก้ไขปัญหาเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มาติดต่อขอรับบริการ ในการทำงานร่วมกัน รับฟังคำติชมด้วยความจริงใจ รู้จักควบคุมอารมณ์ ทำใจให้รัก ประรณานาติกับทุกคน และเต็มใจที่จะให้บริการอย่างเต็มที่และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี รับฟังและเข้าใจถึงความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการ
2	สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เอง โดยประยุกต์แนวทางการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ประสานงานกับหน่วยงานภายในภายนอกเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
3	ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการในระดับมากกว่าที่ขอมมา สามารถควบคุมอารมณ์ในขณะบริการ/ตอบข้อซักถามของผู้รับบริการได้ดี เต็มใจและพร้อมรับเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้รับบริการเมื่อพบปัญหาในคราวต่อไป
4	กระตุนใจให้พนักงานมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี ให้กับหน่วยงานและมีการสร้างแรงจูงใจ สามารถถ่ายทอดเทคนิค วิธีการแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการรวมถึงสมาชิกได้ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ต่อยอดสำหรับหน่วยงาน

ที่มา : คณะผู้วิจัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. “รายงานผลการศึกษา โครงการการจัดทำระบบสมรรถนะ (Competency) ของ สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน),2552.” หน้า 51-52

2. ความอดทนอดกลั้น

คำจำกัดความ: การใช้น้ำเสียง การแสดงออกด้วยท่าทีที่สุภาพ เมื่อต้องมีการประสานงานกับผู้อื่น และเมื่อต้องเผชิญกับ ปัญหาและสภาวะกดดัน ก็สามารถรับฟังปัญหา และให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่น ถึงแนวทางและวิธีการควบคุมอารมณ์ตนเองให้แสดงออกอย่างเหมาะสม

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	แสดงพฤติกรรมอดทนอดกลั้นเป็นครั้งคราว
2	แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมเป็นประจำ
3	นำข้อเสนอแนะของผู้อื่นมาปรับพฤติกรรมของตนเองอย่างสม่ำเสมอ
4	ให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่นถึงแนวทางและวิธีการควบคุมอารมณ์

คณะกรรมการการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง และคณะกรรมการการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
 “คู่มือสมรรถนะ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (Competency Handbook) ฉบับปรับปรุง มกราคม 2554”, 2554 หน้า 27

3. มีความกระตือรือร้นและคล่องแคล่วว่องไวในการปฏิบัติงาน

คำจำกัดความ: ความตื่นตัวและขวนขวายที่จะเรียนรู้เสมอ และความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งการกระตุ้นใจให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกตื่นตัวในการทำงาน

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	พยายามเรียนรู้ขั้นตอนการทำงานต่างๆด้วยตนเอง ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
2	นำแนวคิดและวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงงานได้สำเร็จ แสวงหาความรู้ใหม่ๆจากแหล่งข้อมูลต่างๆ จากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมาประยุกต์ใช้กับงานที่ได้รับมอบหมายได้ สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด
3	วางแผนงานและติดตามงานต่อเนื่อง สามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงานด้วยตนเอง หาโอกาสในการรับฟังประสบการณ์ใหม่ๆ จากการเข้ากลุ่มหรือสมาคม
4	เต็มใจและรับอาสาในการทำงานที่นอกเหนือจากงานประจำของตน สร้างบรรยากาศให้สมาชิกในหน่วยงานมีความรู้สึกตื่นตัวกับการทำงาน และพร้อมที่จะให้คำปรึกษาแนะนำและแก้ไขปัญหาแก่สมาชิกอยู่เสมอ

ที่มา : ฌรงค์วิทย์ แสนทอง. “มาตรฐาน Competency กันเถอะ” หน้า 110

4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและวางตัวเหมาะสม

คำจำกัดความ: การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในลักษณะที่เอื้อต่อบรรยากาศการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน มีการยืดหยุ่น ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับบุคคลอื่นในทุกสถานการณ์

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	แสดงถึงความเห็นอกเห็นใจและรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้อื่น มีอัธยาศัยกับบุคคลต่างๆ มีอารมณ์มั่นคง
2	สามารถควบคุมอารมณ์แม้ในภาวะที่ตึงเครียด และมีวิธีการในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นในองค์กร
3	รักษาความสัมพันธ์ที่มีอยู่เดิมให้มั่นคง และสร้างโอกาสในการขยายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกให้มากขึ้น
4	ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่น ถึงเทคนิคและวิธีการสร้างสัมพันธภาพอันดีให้เกิดขึ้น ปรับเปลี่ยนวิธีการสำหรับการรักษา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้

ที่มา : อากรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. Competency Dictionary. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2548. หน้า 102

5. ความยืดหยุ่น

คำจำกัดความ: การปรับเปลี่ยนแผนงาน วิธีการทำงาน และการแสดงออกทั้งกิริยา ท่าทางและ น้ำเสียง ได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่ และสถานการณ์

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	เข้าใจสาเหตุและที่มาของปัญหาหรือข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น สามารถหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นบางครั้ง ยอมรับเงื่อนไขที่กำหนดในทุกสถานการณ์ เพื่อลดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น
2	ปรับเปลี่ยนกิริยา น้ำเสียงให้เหมาะสมกับระดับบุคคลที่ติดต่อ สามารถกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งต่างๆ
3	ปรับเปลี่ยนแนวทางหรือวิธีการทำงาน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ มีความเข้าใจข้อจำกัดและผลกระทบของปัญหา หรือข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น สามารถวิเคราะห์ประเด็นสำคัญของข้อขัดแย้ง ยอมรับเงื่อนไขที่กำหนดในบางสถานการณ์เพื่อลดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น
4	ปรับเปลี่ยนแผนงานได้อย่างเหมาะสมภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เลือกและปรับเปลี่ยนแนวทางเลือกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถจูงใจเพื่อนร่วมงาน ให้เข้าใจและยอมรับในเงื่อนไขที่กำหนดเพื่อลดปัญหา และความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

ที่มา : วรรณวิทย์ แสนทอง. “มารู้จัก Competency กันเถอะ” หน้า 113

ขั้นตอนที่ 7 นำมาออกแบบสอบถาม (แบบสอบถามชุดที่ 2) กำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) 8 ตัว พร้อมอธิบายคำจำกัดความ ระดับสมรรถนะหลัก (Proficiency) และความหมายของแต่ละระดับ เพื่อให้ผู้บริหารเลือกสมรรถนะหลัก จำนวน 3 ตัว กำหนดสมรรถนะในงาน (Function Competency) ด้านสมรรถนะความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ จำนวน 13 ตัว พร้อมอธิบายคำจำกัดความ ระดับสมรรถนะในงาน (Proficiency) และความหมายของแต่ละระดับ เพื่อให้ผู้บริหารเลือกสมรรถนะในงาน แต่ละด้าน ด้านละ 2 ตัว

4.2 แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารคณะ สถาบัน/สำนัก (แบบสอบถามชุดที่ 2)
 สอบถามถึงการเลือกสมรรถนะหลัก (Core Competency) โดยกำหนดให้เลือก 3 ตัวจาก 8 ตัวและ
 สมรรถนะในงาน (Function Competency) โดยกำหนดให้เลือกสมรรถนะแต่ละด้านทั้ง 3 ด้าน ด้าน
 ละ 2 ตัว จากทั้งหมด 13 ตัว พร้อมทั้งระบุลำดับของสมรรถนะ โดยเลือกเพียงระดับเดียว จากที่
 กำหนดไว้ 4 ระดับ ขั้นตอนนี้เพื่อหาสมรรถนะหลักของบุคลากรมหาวิทยาลัยและระดับที่คาดหวัง
 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร หาสมรรถนะในงานของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารและระดับที่
 คาดหวังตามความคิดเห็นของผู้บริหาร จำนวน 48 ชุด ประกอบด้วย

4.2.1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2.2 การเลือกสมรรถนะหลักของบุคลากร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และเลือกระดับของ
 สมรรถนะหลัก

4.2.3 การเลือกสมรรถนะในงานของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร แบ่งเป็นสมรรถนะ
 ความรู้ สมรรถนะทักษะ สมรรถนะคุณลักษณะ และเลือกระดับของสมรรถนะในงาน

4.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 31 คน ประกอบด้วย ตำแหน่งทางการ
 บริหาร วาระการดำรงตำแหน่ง อายุราชการ ระดับการศึกษาสูงสุด และเพศ

ตาราง 4.2 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารคณะ
 ผู้บริหารสถาบัน/สำนัก

คุณลักษณะผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน
ตำแหน่งทางการบริหาร	
รองอธิการบดี	7
ผู้ช่วยอธิการบดี	4
คณบดี	10
รองคณบดี	1
ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก	7
เลขานุการคณะ	2



ตาราง 4.2 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารคณะผู้บริหารสถาบัน/สำนัก (ต่อ)

คุณลักษณะผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน
วาระการดำรงตำแหน่งทางการบริหาร	
2547-2555	2
2548-2556	1
2549-2555	2
2551-2554	1
2551-2555	7
2552-2555	3
2552-2556	6
2553-2554	1
2553-2555	1
2553-2557	4
2553-2558	1
2554-2556	1
2554-2557	1
อายุราชการ	
5-10 ปี	2
11-15 ปี	1
16-20 ปี	5
20 ปีขึ้นไป	23
การศึกษา	
ปริญญาตรี	2
ปริญญาโท	7
ปริญญาเอก	22
เพศ	
ชาย	23
หญิง	8

จากตาราง 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งคณบดี จำนวน 10 คน ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี จำนวน 7 คน ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยอธิการบดี 4 คน ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก จำนวน 7 คน ดำรงตำแหน่ง ดำรงตำแหน่งเลขานุการคณะ จำนวน 2 คน และดำรงตำแหน่งรองคณบดี จำนวน 1 คน

วาระการดำรงตำแหน่งทางการบริหาร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 คน มีวาระการดำรงตำแหน่งการบริหารระหว่าง ปี พ.ศ. 2551-2555 จำนวน 6 คน ดำรงตำแหน่งทางการบริหารระหว่างปี พ.ศ.2552-2556 จำนวน 4 คน ดำรงตำแหน่งทางการบริหารระหว่างปี พ.ศ. 2552 – 2555 จำนวน 3 คน ดำรงตำแหน่งทางการบริหารระหว่างปี พ.ศ. 2547- 2555 และระหว่างปี พ.ศ. 2549-2555 อย่างละ 2 คน และดำรงตำแหน่งทางการบริหารระหว่างปี พ.ศ. 2548-2556 พ.ศ.2551-2554 พ.ศ.2553-2554 พ.ศ. 2553-2555 พ.ศ. 2553-2558 พ.ศ. 2554-2556 พ.ศ. 2554-2557 อีกอย่างละ 1 คน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุราชการ 20 ปีขึ้นไป จำนวน 23 คน และมีอายุราชการ 16-20 ปี จำนวน 5 คน อายุราชการ 5-10 ปี จำนวน 2 คน และอายุราชการ 11-15 ปี จำนวน 1 คน

สำหรับระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีการศึกษาในระดับปริญญาเอก จำนวน 22 คน รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาโท 7 คน และการศึกษาระดับปริญญาตรี 2 คน

จากแบบสอบถาม พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 23 คน และเป็นเพศหญิง จำนวน 8 คน

หลังจากได้สมรรถนะขององค์กร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ แล้ว ผู้ศึกษาได้รวบรวมและคัดเลือกสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่สอดคล้องกับสมรรถนะขององค์กร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยอ้างอิงมาจากองค์กรอื่นๆ อาทิเช่น กรมสรรพสามิต , สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์กรมหาชน), กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข , มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม , มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ , มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต , มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และเอกสารหนังสือเกี่ยวกับเรื่อง สมรรถนะ อาทิเช่น Competency ภาคปฏิบัติ เขาทำกันอย่างไร? , Competency Based Approach, Competency ภาคปฏิบัติ...เขาทำกันอย่างไร, Competency Dictionary เป็นต้น

4.2.2 การกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และระดับของสมรรถนะ

จากตัวเลือกสมรรถนะหลัก จำนวน 8 ตัว (เลือกตอบ 3 ข้อ)

สมรรถนะหลักตัวที่ 1 ความใฝ่รู้

สมรรถนะหลักตัวที่ 2 การปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์

สมรรถนะหลักตัวที่ 3 ทักษะในการจัดการความรู้

สมรรถนะหลักตัวที่ 4 จริยธรรม

สมรรถนะหลักตัวที่ 5 การบริหารความเปลี่ยนแปลง

สมรรถนะหลักตัวที่ 6 ความเป็นผู้นำ

สมรรถนะหลักตัวที่ 7 ความเป็นมืออาชีพ

สมรรถนะหลักตัวที่ 8 ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ

จากตัวเลือกสมรรถนะหลักจำนวน 8 ตัว ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกสมรรถนะหลักของบุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 3 ตัว

ตาราง 4.3 แสดงการเลือกสมรรถนะหลัก (Core Competency) และระดับสมรรถนะหลัก (Proficiency Level)

สมรรถนะหลัก	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	รวม
1. ความใฝ่รู้	1	1	10	5	17
2. การปฏิบัติงานบนพื้นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์	-	2	3	5	10
3. ทักษะในการจัดการความรู้	2	3	5	1	11
4. จริยธรรม	-	2	6	7	15
5. การบริหารความเปลี่ยนแปลง	-	-	7	2	9
6. ความเป็นผู้นำ	-	1	2	4	7
7. ความเป็นมืออาชีพ	-	1	6	10	17
8. ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ	-	-	2	3	5

สรุปผลจากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 31 คน ได้ดังนี้

1) ผู้เลือกเลือก สมรรถนะความใฝ่รู้	จำนวน	17	คน แบ่งเป็น
- เลือกระดับที่ 4	จำนวน	5	คน
- เลือกระดับที่ 3	จำนวน	10	คน
- เลือกระดับที่ 2	จำนวน	1	คน
- เลือกระดับที่ 1	จำนวน	1	คน
2) ผู้เลือกเลือก สมรรถนะจริยธรรม	จำนวน	15	คน แบ่งเป็น
- เลือกระดับที่ 4	จำนวน	7	คน
- เลือกระดับที่ 3	จำนวน	6	คน
- เลือกระดับที่ 2	จำนวน	2	คน
- เลือกระดับที่ 1	จำนวน	0	คน
3) ผู้เลือกเลือก สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ	จำนวน	17	คน แบ่งเป็น
- เลือกระดับที่ 4	จำนวน	10	คน
- เลือกระดับที่ 3	จำนวน	6	คน
- เลือกระดับที่ 2	จำนวน	1	คน
- เลือกระดับที่ 1	จำนวน	0	คน

จากตาราง 4.3 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 30 คน ได้เลือกสมรรถนะหลักของบุคลากร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยเลือกสมรรถนะความใฝ่รู้ มากที่สุด จำนวน 17 คน และระดับของสมรรถนะตัวนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกระดับที่ 3 มากที่สุด จำนวน 10 คน รองลงมา ระดับที่ 4 จำนวน 5 คน และระดับที่ 1 และ 2 อย่างละ 1 คน

สำหรับสมรรถนะหลักของบุคลากร ตัวที่ 2 ที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือก คือ สมรรถนะจริยธรรม จำนวน 14 คน ระดับที่ 4 เป็นระดับที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกมากที่สุด จำนวน 7 คน รองลงมา ระดับที่ 3 จำนวน 5 คน และระดับที่ 2 เลือก จำนวน 2 คน

สมรรถนะหลักตัวที่ 3 ที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกเป็นจำนวนมาก พบว่าเป็น สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ มีผู้เลือกทั้งหมด 17 คน ระดับของสมรรถนะที่เลือกมากที่สุด คือระดับที่ 4 จำนวน 10 คน ระดับที่ 3 มีผู้เลือก จำนวน 6 คน และระดับที่ 2 มีผู้เลือก จำนวน 1 คน

ขั้นตอนที่ 8 จากแบบสอบถามเพื่อให้กำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) และระดับของสมรรถนะ จากผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารคณะ ผู้บริหารสถาบัน/สำนัก ที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 31 คน สรุปได้ว่าผู้บริหารกำหนดสมรรถนะหลักและระดับ ดังนี้

สมรรถนะหลักตัวที่ 1 ความใฝ่รู้ ระดับที่ต้องการ ระดับ 3 มีลักษณะพฤติกรรม คือ สามารถประยุกต์ความรู้หรือเทคโนโลยีที่ได้ศึกษามาอย่างต่อเนื่องและนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเห็นได้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน

สมรรถนะหลักตัวที่ 2 จริยธรรม ระดับที่ต้องการ ระดับ 4 มีลักษณะพฤติกรรม คือ ชำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ ตัดสินใจในหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียผลประโยชน์

สมรรถนะหลักตัวที่ 3 ความเป็นมืออาชีพ ระดับที่ต้องการ ระดับ 4 มีลักษณะพฤติกรรม คือ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม นำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งจากผลของแบบสอบถามวิเคราะห์ได้ว่า ผู้บริหาร ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับสมรรถนะการใฝ่รู้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับสมรรถนะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ต้องการให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ใฝ่รู้ด้วยตนเอง และมีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาตนเอง มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ หากบุคลากรมีพื้นฐานการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะช่วยผลักดันให้องค์กรก้าวหน้าไปในทิศทางที่กำหนดไว้ ในส่วนของสมรรถนะจริยธรรม คือการสร้างจิตสำนึก ความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในความถูกต้อง ซึ่งจริยธรรมจะเป็นพื้นฐานที่สอดคล้องกับสมรรถนะองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี ในการดำเนินงานขององค์กรส่งผลต่อการดำเนินงานของบุคลากรเพื่อให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ สมรรถนะหลักอีกตัวที่ผู้บริหารให้ความสำคัญคือความเป็นมืออาชีพ ซึ่งเป็นการสร้างมาตรฐานที่เป็นสากล เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรและผลของการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ อีกทั้งการเข้าร่วมเป็นสมาชิกกับนานาประเทศในภูมิภาค อาทิเช่น สมาคมอาเซียน FTA ทำให้องค์กรต้องพัฒนาความรู้ การดำเนินงานให้มีมาตรฐานสากลมากยิ่งขึ้น ซึ่งถ้าหากบุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีการดำเนินงานที่มีความเป็นมืออาชีพ ก็จะส่งผลให้องค์กรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีความได้เปรียบในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

4.2.3 การกำหนดสมรรถนะในงานของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และระดับของสมรรถนะ

สมรรถนะในงาน (Function Competency) แบ่งเป็นสมรรถนะด้านความรู้ สมรรถนะด้านทักษะ และสมรรถนะด้านคุณลักษณะ เลือกตอบสมรรถนะแต่ละด้าน ด้านละ 2 ข้อ

สมรรถนะ-ความรู้

สมรรถนะในงานตัวที่ 1 ความรู้ในด้านงานเลขานุการ

สมรรถนะในงานตัวที่ 2 ความรู้ในด้านงานสารบรรณ

สมรรถนะในงานตัวที่ 3 การปฏิบัติงานสำนักงาน

สมรรถนะในงานตัวที่ 4 การบริหารงานเอกสาร

สมรรถนะ-ทักษะ

สมรรถนะในงานตัวที่ 1 ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ

สมรรถนะในงานตัวที่ 2 ทักษะในการติดต่อประสานงาน

สมรรถนะในงานตัวที่ 3 ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์

สมรรถนะในงานตัวที่ 4 ทักษะการเขียนหนังสือราชการ

สมรรถนะ-คุณลักษณะ

สมรรถนะในงานตัวที่ 1 จิตบริการ

สมรรถนะในงานตัวที่ 2 ความอดทน อดกลั้น

สมรรถนะในงานตัวที่ 3 มีความกระตือรือร้นและคล่องแคล่วว่องไวในการปฏิบัติงาน

สมรรถนะในงานตัวที่ 4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและวางตัวเหมาะสม

สมรรถนะในงานตัวที่ 5 ความยืดหยุ่น

ตาราง 4.4 แสดงการเลือกสมรรถนะในงาน (Function Competency) และระดับสมรรถนะ ในงาน (Proficiency Level) สมรรถนะ-ความรู้ (Knowledge)

สมรรถนะในงาน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	รวม
1. ความรู้ในด้านงานเลขานุการ	1	6	10	9	26
2. ความรู้ในงานด้านสารบรรณ	-	2	-	3	5
3. การปฏิบัติงานสำนักงาน	1	2	8	12	23
4. การบริหารงานเอกสาร	-	2	1	5	8

- 1) ผู้เลือกระดับสมรรถนะความรู้ในด้านงานเลขานุการผู้บริหาร

- ระดับที่ 1	จำนวน	1	คน
- ระดับที่ 2	จำนวน	6	คน
- ระดับที่ 3	จำนวน	10	คน
- ระดับที่ 4	จำนวน	9	คน
- 2) ผู้เลือกระดับสมรรถนะความรู้ในด้านงานสารบรรณ

- ระดับที่ 1	จำนวน	-	คน
- ระดับที่ 2	จำนวน	2	คน
- ระดับที่ 3	จำนวน	-	คน
- ระดับที่ 4	จำนวน	5	คน
- 3) ผู้เลือกระดับสมรรถนะความรู้ในด้านการปฏิบัติงานสำนักงาน

- ระดับที่ 1	จำนวน	1	คน
- ระดับที่ 2	จำนวน	2	คน
- ระดับที่ 3	จำนวน	8	คน
- ระดับที่ 4	จำนวน	12	คน
- 4) ผู้เลือกระดับสมรรถนะความรู้ในด้านการบริหารงานเอกสาร

- ระดับที่ 1	จำนวน	-	คน
- ระดับที่ 2	จำนวน	2	คน
- ระดับที่ 3	จำนวน	1	คน
- ระดับที่ 4	จำนวน	5	คน

จากตาราง 4.4 พบว่า สมรรถนะในงาน ด้านสมรรถนะความรู้ จากสมรรถนะที่กำหนดให้ ผู้ตอบแบบสอบถาม เลือกความรู้ในด้านเลขานุการ จำนวน 25 คน ระดับของสมรรถนะที่เลือกมากที่สุดคือ ระดับ 3 จำนวน 10 คน ระดับที่มีผู้เลือกเป็นอันดับรองลงมาคือระดับ 4 จำนวน 9 คน ระดับ 2 จำนวน 6 คน และระดับ 1 มีผู้เลือก 1 คน

การปฏิบัติงานสำนักงานสำนักงาน เป็นสมรรถนะที่มีผู้เลือก รองลงมา จำนวน 23 คน โดยระดับที่เลือกมากที่สุด คือระดับ 4 มีผู้เลือกจำนวน 12 คน รองลงมาเป็นระดับ 3 จำนวน 8 คน ระดับ 2 จำนวน 2 คน และระดับ 1 จำนวน 1 คน

ตาราง 4.5 แสดงการเลือกสมรรถนะในงาน (Function Competency) และระดับสมรรถนะ ในงาน (Proficiency Level) สมรรถนะ-ทักษะ (Skill)

สมรรถนะในงาน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	รวม
1. ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ	-	3	6	7	16
2. ทักษะในการติดต่อประสานงาน	-	-	14	15	29
3. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	-	1	4	2	7
4. ทักษะการเขียนหนังสือราชการ	-	5	3	2	10

สรุปผลแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 31 คน ได้ดังนี้

- 1) ผู้เลือกระดับสมรรถนะทักษะในด้านทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ
 - ระดับที่ 1 จำนวน - คน
 - ระดับที่ 2 จำนวน 3 คน
 - ระดับที่ 3 จำนวน 6 คน
 - ระดับที่ 4 จำนวน 7 คน
- 2) ผู้เลือกระดับสมรรถนะทักษะในด้านทักษะในการติดต่อประสานงาน
 - ระดับที่ 1 จำนวน - คน
 - ระดับที่ 2 จำนวน - คน
 - ระดับที่ 3 จำนวน 14 คน
 - ระดับที่ 4 จำนวน 15 คน
- 3) ผู้เลือกระดับสมรรถนะทักษะในด้านทักษะการใช้คอมพิวเตอร์
 - ระดับที่ 1 จำนวน - คน
 - ระดับที่ 2 จำนวน 1 คน
 - ระดับที่ 3 จำนวน 4 คน
 - ระดับที่ 4 จำนวน 2 คน
- 4) ผู้เลือกระดับสมรรถนะทักษะในด้านทักษะการเขียนหนังสือราชการ
 - ระดับที่ 1 จำนวน - คน
 - ระดับที่ 2 จำนวน 5 คน
 - ระดับที่ 3 จำนวน 3 คน
 - ระดับที่ 4 จำนวน 2 คน

จากตาราง 4.5 พบว่า สมรรถนะด้านทักษะ ที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกมากที่สุด คือ ทักษะในการติดต่อประสานงาน จำนวน 29 คน ระดับที่ 4 เป็นระดับที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือก จำนวน 15 คน รองลงมาเป็นระดับ 3 จำนวน 14 คน

ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสมรรถนะด้านทักษะ ที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกเป็นอันดับรองลงมา จำนวน 15 คน ระดับที่เลือกมากที่สุด คือระดับ 4 จำนวน 7 คน รองลงมาคือระดับ 3 จำนวน 5 คน และระดับ 2 จำนวน 3 คน ตามลำดับ

ตาราง 4.6 แสดงการเลือกสมรรถนะในงาน (Function Competency) และระดับสมรรถนะ ในงาน (Proficiency Level) สมรรถนะ-คุณลักษณะ (Attribute)

สมรรถนะในงาน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	รวม
1. จิตบริการ	-	2	11	6	19
2. ความอดทน อดกลั้น	-		1	2	3
3. มีความกระตือรือร้นและคล่องแคล่ว ว่องไวในการปฏิบัติงาน	-	4	6	12	22
4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและวางตัว เหมาะสม	-	6	5	5	16
5. ความยืดหยุ่น	-	-	-	2	2

1) ผู้เลือกระดับสมรรถนะคุณลักษณะในด้านจิตบริการ

- ระดับที่ 1 จำนวน - คน
- ระดับที่ 2 จำนวน 2 คน
- ระดับที่ 3 จำนวน 11 คน
- ระดับที่ 4 จำนวน 6 คน

2) ผู้เลือกระดับสมรรถนะคุณลักษณะในด้านความอดทน อดกลั้น

- ระดับที่ 1 จำนวน - คน
- ระดับที่ 2 จำนวน - คน
- ระดับที่ 3 จำนวน 1 คน
- ระดับที่ 4 จำนวน 2 คน

3) ผู้เลือกระดับสมรรถนะคุณลักษณะในด้านมีความกระตือรือร้นและคล่องแคล่วว่องไวในการปฏิบัติงาน

- ระดับที่ 1	จำนวน	-	คน
- ระดับที่ 2	จำนวน	4	คน
- ระดับที่ 3	จำนวน	6	คน
- ระดับที่ 4	จำนวน	12	คน

4) ผู้เลือกระดับสมรรถนะคุณลักษณะในด้านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและวางตัวเหมาะสม

- ระดับที่ 1	จำนวน	-	คน
- ระดับที่ 2	จำนวน	6	คน
- ระดับที่ 3	จำนวน	5	คน
- ระดับที่ 4	จำนวน	5	คน

5) ผู้เลือกระดับสมรรถนะคุณลักษณะในด้านความยืดหยุ่น

- ระดับที่ 1	จำนวน	-	คน
- ระดับที่ 2	จำนวน	-	คน
- ระดับที่ 3	จำนวน	-	คน
- ระดับที่ 4	จำนวน	2	คน

จากตาราง 4.6 พบว่าสมรรถนะด้านคุณลักษณะ ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือก มีความกระตือรือร้นและคล่องแคล่วว่องไวในการปฏิบัติงาน จำนวน 22 คน ระดับสมรรถนะที่เลือกมากที่สุด คือ ระดับ 3 จำนวน 10 คน รองลงมา คือระดับ 4 จำนวน 6 คน และระดับ 2 มีผู้เลือกจำนวน 2 คน

สำหรับสมรรถนะด้านคุณลักษณะ ที่ถูกเลือกเป็นอันดับรองลงมา คือ จิตบริการ จำนวน 19 คน ระดับที่มีผู้เลือกมากที่สุด คือ ระดับ 3 จำนวน 11 คน รองลงมาเป็นระดับ 4 จำนวน 6 คน และระดับ 2 จำนวน 2 คน ตามลำดับ

สมรรถนะด้านคุณลักษณะตัวที่ 3 มีผู้เลือก มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและวางตัวเหมาะสม จำนวน 15 คน ระดับ 2 มีผู้เลือกจำนวน 6 คน ส่วนระดับ 3 และ ระดับ 4 มีจำนวนเท่ากันคืออย่างละ 5 คน

ความรู้ในด้านงานเลขานุการ ระดับที่ผู้บริหารต้องการคือระดับ 3 มีลักษณะพฤติกรรม คือ วางแผนงานสำหรับการพัฒนางานด้านการอำนวยความสะดวก และ บริการสำหรับผู้บริหารปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องในงานอำนวยความสะดวก และ บริการสำหรับผู้บริหาร

การปฏิบัติงานสำนักงาน ระดับที่ผู้บริหารต้องการคือระดับ 4 มีลักษณะพฤติกรรม คือ กำหนดแนวทางการบริหารงานสารบรรณให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรประเมิน กำกับ ติดตาม การพัฒนาระบบบริหารงานสารบรรณ

ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ ระดับที่ผู้บริหารต้องการคือระดับ 4 มีลักษณะพฤติกรรม คือ สามารถนำความรู้จากบทความ งานวิชาการ เอกสารภาษาอังกฤษมาประยุกต์ใช้ในงานได้ และใช้ภาษาอังกฤษในการนำเสนอผลการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาได้ สามารถเขียนจดหมายภาษาอังกฤษเพื่อสื่อสารได้อย่างเข้าใจ

ทักษะในการติดต่อประสานงาน ระดับที่ผู้บริหารต้องการคือระดับ 4 มีลักษณะพฤติกรรม คือ สามารถประสานงานในโครงการขนาดใหญ่ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สามารถเสนอแนะถึงเทคนิคและวิธีการในการประสานงานทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้

จิตบริการ ระดับที่ผู้บริหารต้องการคือระดับ 3 มีลักษณะพฤติกรรม คือ ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการในระดับมากกว่าที่ขอม่า สามารถควบคุมอารมณ์ในขณะที่บริการ/ตอบข้อซักถามของผู้รับบริการได้ดี เต็มใจและพร้อมรับเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้รับบริการเมื่อพบปัญหาในคราวต่อไป

มีความกระตือรือร้นและคล่องแคล่วว่องไวในการปฏิบัติงาน ระดับที่ผู้บริหารต้องการคือระดับ 4 มีลักษณะพฤติกรรม คือ เต็มใจและรับอาสาในการทำงานที่นอกเหนือจากงานประจำของตน สร้างบรรยากาศให้สมาชิกในหน่วยงานมีความรู้สึกตื่นตัวกับการทำงาน และพร้อมที่จะให้คำปรึกษาแนะนำและแก้ไขปัญหาแก่สมาชิกอยู่เสมอ

มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและวางตัวเหมาะสม ระดับที่ผู้บริหารต้องการคือระดับ 2 มีลักษณะพฤติกรรม คือ สามารถควบคุมอารมณ์แม้ในภาวะที่ตึงเครียด และมีวิธีการในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นในองค์กร

ขั้นตอนที่ 10 นำข้อมูลระดับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานที่ได้จากผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มาเปรียบเทียบกันเพื่อหา ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) โดยจัดทำแบบสอบถามชุดที่ 3 ดังนี้

4.3 แบบสอบถามสำหรับผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร (แบบสอบถามชุดที่ 3) ประกอบด้วย

4.3.1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

4.3.2 การประเมินระดับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงาน ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เมื่อได้ผลของการเลือกสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน และระดับของสมรรถนะแต่ละตัว จากผู้บริหารแล้ว ผู้ศึกษาได้นำมาสร้างแบบสอบถามชุดที่ 3 เพื่อสอบถามไปยังผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร จากทุกคณะ สถาบัน สำนัก ถึงระดับของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานตามที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ ให้ทราบถึงระดับของสมรรถนะว่าผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารประเมินว่าตนเองมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับใด รวมทั้งสิ้น 39 คน ดังต่อไปนี้

1. เลขานุการคณบดีคณะเกษตรศาสตร์
2. เลขานุการคณบดีคณะทันตแพทยศาสตร์
3. เลขานุการคณบดีคณะเทคนิคการแพทย์
4. เลขานุการคณบดีคณะบริหารธุรกิจ
5. เลขานุการคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
6. เลขานุการคณบดีคณะแพทยศาสตร์
7. เลขานุการคณบดีคณะเภสัชศาสตร์
8. เลขานุการคณบดีคณะมนุษยศาสตร์
9. เลขานุการคณบดีคณะวิจิตรศิลป์
10. เลขานุการคณบดีคณะวิทยาศาสตร์
11. เลขานุการคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์
12. เลขานุการคณบดีคณะศึกษาศาสตร์
13. เลขานุการคณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
14. เลขานุการคณบดีคณะสัตวแพทยศาสตร์
15. เลขานุการคณบดีคณะอุตสาหกรรมเกษตร
16. เลขานุการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

17. เลขานุการผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
18. เลขานุการผู้อำนวยการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์สุขภาพ
19. เลขานุการผู้อำนวยการสำนักบริการคอมพิวเตอร์
20. เลขานุการผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ
21. เลขานุการผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม
22. เลขานุการผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงานนครพิงค์
23. เลขานุการผู้อำนวยการสถาบันวิจัยวิทยาการหลังการเก็บเกี่ยว
24. เลขานุการผู้อำนวยการสถาบันภาษา
25. เลขานุการคณบดีวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี
26. เลขานุการผู้อำนวยการสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา
27. เลขานุการคณบดีคณะการสื่อสารมวลชน
28. เลขานุการคณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
29. เลขานุการคณบดีคณะนิติศาสตร์
30. เลขานุการผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย
31. เลขานุการอธิการบดี
32. เลขานุการรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และคุณภาพการศึกษา
33. เลขานุการรองอธิการบดีฝ่ายบริหารทั่วไปและทรัพยากรบุคคลและงานสภามหาวิทยาลัย
34. เลขานุการรองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและกิจการพิเศษ
35. เลขานุการรองอธิการบดีฝ่ายแผนงาน บริหารการเงินและทรัพย์สิน
36. เลขานุการรองอธิการบดีฝ่ายกายภาพและศูนย์การศึกษา
37. เลขานุการรองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และนักศึกษาเก่าสัมพันธ์
38. เลขานุการรองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ
39. หัวหน้างานเลขานุการผู้บริการ



เนื้อหาในแบบสอบถามเป็นการถามถึงระดับที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินระดับตนเองในแต่ละสมรรถนะ ที่ผู้บริหารกำหนดไว้ และนำมาเปรียบเทียบระดับระหว่างระดับที่ผู้บริหารคาดหวัง กับระดับที่ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารคิดว่าตนเองมี

4.3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 39 คน ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร

ตาราง 4.7 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

คุณลักษณะผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน
เพศ	
1.หญิง	35
2.ชาย	4
อายุ	
1.21-30 ปี	14
2.31-40 ปี	18
3.41-50 ปี	7
4.51-60 ปี	-
การศึกษา	
1. ระดับปริญญาตรี	31
2. ระดับปริญญาโท	8
3. ระดับปริญญาเอก	-
4. ระดับประกาศนียบัตร	-
ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร	
1. น้อยกว่า 1 ปี	3
2. 1-5 ปี	19
3. 6-10 ปี	9
4. 10 ปีขึ้นไป	8

จากตาราง 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 35 คน เป็นเพศชาย 4 คน โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 18 คน รองลงมาคือ อายุระหว่าง 21-30 ปี และมีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 7 คน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 31 คน และ การศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 8 คน

สำหรับระยะเวลาในการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 19 คน มีระยะเวลา การปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 9 คน มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน เลขานุการผู้บริหาร 10 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน และมีระยะเวลาการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 3 คน

4.3.2 การประเมินระดับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงาน ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร

ตาราง 4.8 แสดงการประเมินระดับสมรรถนะหลัก (Core Competency Proficiency Level) และระดับสมรรถนะในงาน (Function Competency Proficiency Level) ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ลำดับ	ตำแหน่ง	สมรรถนะหลัก Core Competency			สมรรถนะในงาน Function Competency																
		(1) ความสำเร็จ	(2) จริยธรรม	(3) ความเป็นมืออาชีพ	(1) ความรู้ในด้านงานเลขานุการ	(2) การปฏิบัติงานสำนักงาน	(3) ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ	(4) ความสามารถในการติดต่อประสานงาน	(5) จิตบริการ	(6) มีความกระตือรือร้นและ คล่องแคล่ว่องไวในการปฏิบัติงาน	(7) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ เกี่ยวข้องและ วางตัวเหมาะสม										
												ระดับสมรรถนะที่ต้องการ									
												3	4	4	3	4	4	4	3	4	2
1	เลขานุการคณบดี	3	1	3	2	3	2	4	1	3	3										
2	เลขานุการคณบดี	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4										
3	เลขานุการคณบดี	4	1	3	2	3	3	4	2	4	3										
4	เลขานุการคณบดี	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4										
5	เลขานุการคณบดี	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3										
6	เลขานุการคณบดี	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2										
7	เลขานุการคณบดี	2	3	1	3	3	3	3	3	4	4										
8	เลขานุการคณบดี	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3										
9	เลขานุการคณบดี	4	1	4	2	2	2	2	3	4	4										
10	เลขานุการคณบดี	3	3	3	2	3	1	3	3	1	3										
11	เลขานุการคณบดี	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3										
12	เลขานุการคณบดี	3	3	1	2	2	1	2	2	2	3										
13	เลขานุการคณบดี	4	4	1	2	2	3	2	1	2	4										
14	เลขานุการคณบดี	4	4	2	2	3	4	4	3	3	4										

ตาราง 4.8 แสดงการประเมินระดับสมรรถนะหลัก (Core Competency Proficiency Level) และระดับสมรรถนะในงาน (Function Competency Proficiency Level) ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ต่อ)

ลำดับ	ตำแหน่ง	สมรรถนะหลัก Core Competency			สมรรถนะในงาน Function Competency																
		(1) ความใฝ่รู้	(2) จริยธรรม	(3) ความเป็นมืออาชีพ	(1) ความรู้ในด้านงานเลขานุการ	(2) การปฏิบัติงานสำนักงาน	(3) ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ	(4) ความสามารถในการติดต่อประสานงาน	(5) จิตบริการ	(6) มีความกระตือรือร้นและ คล่องแคล่ว่องไวในการปฏิบัติงาน	(7) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ตัวเหมาะสม										
												ระดับสมรรถนะที่ต้องการ									
												3	4	4	3	4	4	4	3	4	2
15	เลขานุการคณบดี	3	2	1	2	1	3	1	2	2	2										
16	เลขานุการคณบดี	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4										
17	เลขานุการผู้อำนวยการสถาบัน	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3										
18	เลขานุการผู้อำนวยการสถาบัน	1	1	1	2	2	3	3	1	2	2										
19	เลขานุการผู้อำนวยการสำนัก	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3										
20	เลขานุการผู้อำนวยการสำนัก	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2										
21	เลขานุการผู้อำนวยการสำนัก	3	2	3	2	3	4	4	3	4	3										
22	เลขานุการผู้อำนวยการสถาบัน	4	2	3	2	3	1	3	3	2	3										
23	เลขานุการผู้อำนวยการสถาบัน	3	2	3	2	2	2	3	2	4	3										
24	เลขานุการผู้อำนวยการสถาบัน	3	2	3	2	3	2	3	3	4	4										
25	เลขานุการคณบดี	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2										
26	เลขานุการผู้อำนวยการสำนัก	3	3	3	2	2	1	2	3	2	3										
27	เลขานุการคณบดี	3	4	3	2	2	2	2	2	2	3										
28	เลขานุการคณบดี	2	3	2	3	2	3	1	2	2	2										
29	เลขานุการคณบดี	4	3	1	2	3	1	3	4	2	3										
30	เลขานุการผู้อำนวยการสำนัก	2	1	1	1	2	1	1	1	3	2										

ตาราง 4.8 แสดงการประเมินระดับสมรรถนะหลัก (Core Competency Proficiency Level) และระดับสมรรถนะในงาน (Function Competency Proficiency Level) ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ต่อ)

ลำดับ	ตำแหน่ง	สมรรถนะหลัก Core Competency			สมรรถนะในงาน Function Competency																
		(1) ความเป็นผู้	(2) จริยธรรม	(3) ความเป็นมืออาชีพ	(1) ความเป็นผู้นำงานเลขานุการ	(2) การปฏิบัติงานสำนักงาน	(3) ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ	(4) ความสามารถในการติดต่อประสานงาน	(5) จิตบริการ	(6) มีความกระตือรือร้นและคล่องแคล่ว่องไวในการปฏิบัติงาน	(7) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้เกี่ยวข้องที่เหมาะสม										
												ระดับสมรรถนะที่ต้องการ									
												3	4	4	3	4	4	4	3	4	2
31	เลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย	3	4	4	4	3	2	3	4	4	4										
32	เลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย	3	3	2	2	3	1	3	3	4	2										
33	เลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2										
34	เลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3										
35	เลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย	4	1	1	2	1	1	2	1	1	1										
36	เลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย	2	1	1	2	2	1	2	2	2	3										
37	เลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3										
38	เลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3										
39	เลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2										

สรุปผลแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 39 คน ได้ดังนี้

1) ผู้เลือกระดับสมรรถนะความรู้

- ระดับที่ 1 จำนวน 1 คน
- ระดับที่ 2 จำนวน 8 คน
- ระดับที่ 3 จำนวน 21 คน
- ระดับที่ 4 จำนวน 9 คน

2) ผู้เลือกระดับสมรรถนะจริยธรรม

- ระดับที่ 1	จำนวน	8	คน
- ระดับที่ 2	จำนวน	8	คน
- ระดับที่ 3	จำนวน	16	คน
- ระดับที่ 4	จำนวน	7	คน

3) ผู้เลือกระดับสมรรถนะความเป็นมืออาชีพ

- ระดับที่ 1	จำนวน	11	คน
- ระดับที่ 2	จำนวน	7	คน
- ระดับที่ 3	จำนวน	17	คน
- ระดับที่ 4	จำนวน	4	คน

4) ผู้เลือกระดับสมรรถนะความรู้ในด้านงานเลขานุการ

- ระดับที่ 1	จำนวน	2	คน
- ระดับที่ 2	จำนวน	27	คน
- ระดับที่ 3	จำนวน	7	คน
- ระดับที่ 4	จำนวน	3	คน

5) ผู้เลือกระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานสำนักงาน

- ระดับที่ 1	จำนวน	3	คน
- ระดับที่ 2	จำนวน	14	คน
- ระดับที่ 3	จำนวน	20	คน
- ระดับที่ 4	จำนวน	2	คน

6) ผู้เลือกระดับสมรรถนะทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ

- ระดับที่ 1	จำนวน	14	คน
- ระดับที่ 2	จำนวน	12	คน
- ระดับที่ 3	จำนวน	9	คน
- ระดับที่ 4	จำนวน	4	คน

7) ผู้เลือกระดับสมรรถนะทักษะในการติดต่อประสานงาน

- ระดับที่ 1	จำนวน	4	คน
- ระดับที่ 2	จำนวน	10	คน
- ระดับที่ 3	จำนวน	16	คน
- ระดับที่ 4	จำนวน	9	คน

8) ผู้เลือกระดับสมรรถนะคุณลักษณะด้านจิตบริการ

- ระดับที่ 1	จำนวน	6	คน
- ระดับที่ 2	จำนวน	9	คน
- ระดับที่ 3	จำนวน	20	คน
- ระดับที่ 4	จำนวน	4	คน

9) ผู้เลือกระดับสมรรถนะคุณลักษณะด้านมีความกระตือรือร้นและคล่องแคล่วว่องไวในการปฏิบัติงาน

- ระดับที่ 1	จำนวน	3	คน
- ระดับที่ 2	จำนวน	16	คน
- ระดับที่ 3	จำนวน	8	คน
- ระดับที่ 4	จำนวน	12	คน

10) ผู้เลือกระดับสมรรถนะคุณลักษณะด้านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและวางตัวเหมาะสม

- ระดับที่ 1	จำนวน	1	คน
- ระดับที่ 2	จำนวน	10	คน
- ระดับที่ 3	จำนวน	19	คน
- ระดับที่ 4	จำนวน	9	คน

จากตาราง 4.8 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 39 คน ได้เลือกระดับของสมรรถนะหลัก 3 ตัวที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ สมรรถนะความใฝ่รู้ ระดับที่มีผู้เลือกตอบมากที่สุดคือ ระดับที่ 3 จำนวน 21 คน รองลงมา คือระดับที่ 4 จำนวน 9 คน ระดับที่ 2 จำนวน 8 คน และระดับที่ 1 จำนวน 1 คน

สมรรถนะจริยธรรม ระดับที่ 3 มีผู้เลือกมากที่สุด คือ จำนวน 16 คน รองลงมาคือระดับที่ 1 และระดับที่ 2 มีผู้เลือกจำนวนเท่ากัน คือ 8 คน ระดับที่ 4 มีผู้เลือกจำนวน 7 คน

สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ ระดับที่ 3 มีผู้เลือกมากที่สุด จำนวน 17 คน รองลงมาคือระดับที่ 1 มีผู้เลือก จำนวน 11 คน ระดับที่ 2 มีผู้เลือกจำนวน 7 คน และระดับที่ 4 มีผู้เลือก 4 คน ตามลำดับ

สรุปว่าในสมรรถนะหลักตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้ ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารประเมินว่าตนเองมีสมรรถนะอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน ดังนี้

สมรรถนะความรู้ ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ประเมินว่าตนเองมีระดับสมรรถนะที่ 3 มากที่สุด ลักษณะพฤติกรรม คือ สามารถประยุกต์ความรู้หรือเทคโนโลยีที่ได้ศึกษามาอย่างต่อเนื่องและนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเห็นได้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน

สมรรถนะจริยธรรม ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ประเมินว่าตนเองมีระดับสมรรถนะที่ 3 มากที่สุด ลักษณะพฤติกรรม คือ ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตัว เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตัว โดยมุ่งภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ

สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ประเมินว่าตนเองมีระดับสมรรถนะที่ 3 มากที่สุด ลักษณะพฤติกรรม คือ สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ สัมผัสความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ และสังเกตเห็นประโยชน์ ความสำคัญขององค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคตสามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้

ส่วนสมรรถนะในงานด้านความรู้ (Knowledge) ความรู้ในด้านงานเลขานุการ นั้น ระดับที่มีผู้เลือกตอบมากที่สุด คือ ระดับที่ 2 จำนวน 27 คน รองลงมาคือระดับที่ 3 จำนวน 7 คน ระดับที่ 4 มีผู้เลือก 3 คน และระดับที่ 1 จำนวน 2 คน ตามลำดับ

สำหรับสมรรถนะการปฏิบัติงานสำนักงาน ระดับที่ 3 มีผู้เลือกมากที่สุด จำนวน 20 คน รองลงมาคือระดับที่ 2 จำนวน 14 คน ระดับที่ 1 จำนวน 3 คน และระดับที่ 4 จำนวน 2 คน

สรุปว่าในสมรรถนะในงานด้านความรู้ตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้ ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารประเมินว่าตนเองมีสมรรถนะอยู่ในระดับ ดังนี้

สมรรถนะความรู้ในด้านงานเลขานุการ ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ประเมินว่าตนเองมีระดับสมรรถนะที่ 2 มากที่สุด มีลักษณะพฤติกรรม คือ อำนวยความสะดวกให้ผู้บริหารระดับสูง โดยดูแลการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องดื่ม อาหารเพื่อเลี้ยงรับรองผู้มาขอพบ และ การประชุม ปรีกษาหารือต่างๆ ของผู้บริหารติดตามผลการปฏิบัติงานตามข้อสั่งการผู้บริหาร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร คำสั่ง นโยบาย

สมรรถนะการปฏิบัติงานสำนักงาน ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ประเมินว่าตนเองมีระดับสมรรถนะที่ 3 มากที่สุด มีลักษณะพฤติกรรม คือ จัดระบบงานเพื่อให้การสื่อสารด้านเอกสารในหน่วยงานไหลเวียนอย่างคล่องตัว เสนอความเห็นต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อให้มีการส่งมอบชิ้นงานสั่งการหรือมอบหมายไปยังผู้เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ให้คำปรึกษาแนะนำหรือข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปัญหา และเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

สมรรถนะในงานด้านทักษะ (Skill) ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ นั้น ระดับที่มีผู้เลือกตอบมากที่สุด คือ ระดับที่ 1 จำนวน 14 คน รองลงมาคือระดับที่ 2 จำนวน 12 คน ระดับที่ 3 มีผู้เลือก 9 คน และระดับที่ 4 จำนวน 4 คน ตามลำดับ

สำหรับสมรรถนะทักษะในการติดต่อประสานงาน ระดับที่ 3 มีผู้เลือกมากที่สุด จำนวน 16 คน รองลงมาคือระดับที่ 2 จำนวน 10 คน ระดับที่ 4 จำนวน 9 คน และระดับที่ 1 จำนวน 4 คน

สรุปว่าในสมรรถนะในงานด้านทักษะตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้ ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารประเมินว่าตนเองมีสมรรถนะอยู่ในระดับ ดังนี้

สมรรถนะทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ประเมินว่าตนเองมีระดับสมรรถนะที่ 2 มากที่สุด มีลักษณะพฤติกรรม คือ สามารถฟังและพูดโต้ตอบกับคนต่างชาติด้วยภาษาอังกฤษที่ใช้ในชีวิตประจำวันได้

สมรรถนะทักษะในการติดต่อประสานงาน ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ประเมินว่าตนเองมีระดับสมรรถนะที่ 3 มากที่สุด มีลักษณะพฤติกรรม คือ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในการประสานงาน และสามารถหาเทคนิค วิธีการในการติดต่อประสานงานกับผู้บริหารระดับสูง/ผู้ทรงคุณวุฒิจากองค์กรภายนอกได้

สมรรถนะในงานด้านคุณลักษณะ (Attribute) คุณลักษณะจิตบริการ ระดับที่มีผู้เลือกตอบมากที่สุด คือ ระดับที่ 3 จำนวน 20 คน รองลงมาคือระดับที่ 2 จำนวน 9 คน ระดับที่ 1 มีผู้เลือก 6 คน และระดับที่ 4 จำนวน 4 คน ตามลำดับ

สำหรับสมรรถนะคุณลักษณะด้านมีความกระตือรือร้นและคล่องแคล่วว่องไวในการปฏิบัติงาน ระดับที่ 2 มีผู้เลือกมากที่สุด จำนวน 16 คน รองลงมาคือระดับที่ 4 จำนวน 12 คน ระดับที่ 3 จำนวน 8 คน และระดับที่ 1 จำนวน 3 คน

สมรรถนะคุณลักษณะด้านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและวางตัวเหมาะสม ระดับที่ 3 มีผู้เลือกมากที่สุด จำนวน 19 คน รองลงมาคือระดับที่ 2 จำนวน 10 คน ระดับที่ 4 มีผู้เลือกจำนวน 9 คน และระดับที่ 1 มีผู้เลือกจำนวน 1 คน

สรุปในสมรรถนะในงานด้านคุณลักษณะตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้ ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารประเมินว่าตนเองมีสมรรถนะอยู่ในระดับ ดังนี้

สมรรถนะคุณลักษณะด้านจิตบริการ ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ประเมินว่าตนเองมีระดับสมรรถนะที่ 3 มากที่สุด มีลักษณะพฤติกรรม คือ ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการในระดับมากกว่าที่ขอมา สามารถควบคุมอารมณ์ในขณะบริการ/ตอบข้อซักถามของผู้รับบริการได้ดี เต็มใจและพร้อมรับเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้รับบริการเมื่อพบปัญหาในคราวต่อไป

สมรรถนะคุณลักษณะด้านมีความกระตือรือร้นและคล่องแคล่วว่องไวในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ประเมินว่าตนเองมีระดับสมรรถนะที่ 2 มากที่สุด มีลักษณะพฤติกรรม คือ นำแนวคิดและวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงงานได้สำเร็จ แสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากแหล่งข้อมูลต่างๆ จากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมาประยุกต์ใช้กับงานที่ได้รับมอบหมายได้ สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

สมรรถนะคุณลักษณะด้านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและวางตัวเหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ประเมินว่าตนเองมีระดับสมรรถนะที่ 3 มากที่สุด มีลักษณะพฤติกรรม คือ รักษาความสัมพันธ์ที่มีอยู่เดิมให้มั่นคง และสร้างโอกาสในการขยายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกให้มากขึ้น

4.4 การเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลัก และระดับสมรรถนะในงาน ตามความคาดหวังของผู้บริหาร กับการประเมินระดับสมรรถนะตนเอง ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร

ตาราง 4.9 แสดงช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ลำดับ	ตำแหน่ง	สมรรถนะหลัก Core Competency			สมรรถนะในงาน Function Competency						
		(1) ความใฝ่รู้	(2) จริยธรรม	(3) ความเป็นมืออาชีพ	(1) ความรู้ในด้านงานเลขานุการ	(2) การปฏิบัติงานสำนักงาน	(3) ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ	(4) ความสามารถในการติดต่อประสานงาน	(5) จิตบริการ	(6) มีความกระตือรือร้นและ คิดเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	(7) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้เกี่ยวข้อง อย่างเหมาะสม
		ระดับสมรรถนะที่ต้องการ									
		3	4	4	3	4	4	4	3	4	2
1	เลขานุการคณบดี	-	3	1	1	1	2	-	2	1	-
2	เลขานุการคณบดี	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-
3	เลขานุการคณบดี	-	3	1	1	1	1	-	1	-	-
4	เลขานุการคณบดี	-	1	1	-	1	-	-	-	1	-
5	เลขานุการคณบดี	-	1	2	1	2	3	1	-	1	-
6	เลขานุการคณบดี	-	1	1	1	1	2	1	-	2	-
7	เลขานุการคณบดี	1	1	3	-	1	1	1	-	-	-
8	เลขานุการคณบดี	-	-	3	-	1	1	1	-	1	-
9	เลขานุการคณบดี	-	3	-	1	2	2	2	-	-	-
10	เลขานุการคณบดี	-	1	1	1	1	3	1	-	3	-
11	เลขานุการคณบดี	-	1	1	1	1	2	-	-	1	-
12	เลขานุการคณบดี	-	1	3	1	2	3	2	1	2	-
13	เลขานุการคณบดี	-	-	3	1	2	1	2	2	2	-
14	เลขานุการคณบดี	-	-	2	1	2	-	-	-	1	-



ตาราง 4.9 แสดงช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ต่อ)

ลำดับ	ตำแหน่ง	สมรรถนะหลัก Core Competency			สมรรถนะในงาน Function Competency																	
		(1) ความสำเร็จ	(2) จริยธรรม	(3) ความเป็นมืออาชีพ	(1) ความรู้ในด้านงานเลขานุการ	(2) การปฏิบัติงานสำนักงาน	(3) ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ	(4) ความสามารถในการติดต่อประสานงาน	(5) จิตบริการ	(6) มีความกระตือรือร้นและ ต้องดูแลตัวเองในการปฏิบัติงาน	(7) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ต่างเหมาะสม											
												ระดับสมรรถนะที่ต้องการ										
												3	4	4	3	4	4	4	3	4	2	
15	เลขานุการคณบดี	-	2	3	1	3	1	3	1	2	-											
16	เลขานุการคณบดี	-	-	1	-	-	2	-	-	-	-											
17	เลขานุการผู้อำนวยการสถาบัน	-	1	1	-	1	3	2	-	2	-											
18	เลขานุการผู้อำนวยการสถาบัน	2	3	3	1	2	1	1	2	2	-											
19	เลขานุการผู้อำนวยการสำนัก	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-											
20	เลขานุการผู้อำนวยการสำนัก	1	2	1	-	2	1	1	1	1	-											
21	เลขานุการผู้อำนวยการสำนัก	-	2	1	1	1	-	-	-	-	-											
22	เลขานุการผู้อำนวยการสถาบัน	-	2	1	1	1	3	1	-	2	-											
23	เลขานุการผู้อำนวยการสถาบัน	-	2	1	1	2	2	1	1	-	-											
24	เลขานุการผู้อำนวยการสถาบัน	-	2	1	1	1	2	1	-	-	-											
25	เลขานุการคณบดี	-	1	1	1	1	2	1	-	2	-											
26	เลขานุการผู้อำนวยการสำนัก	-	1	1	1	2	3	2	-	2	-											
27	เลขานุการคณบดี	-	-	1	1	2	2	2	1	2	-											
28	เลขานุการคณบดี	1	1	2	-	2	1	3	1	2	-											
29	เลขานุการคณบดี	-	1	3	1	1	3	1	-	2	-											
30	เลขานุการผู้อำนวยการสำนัก	1	3	3	2	2	3	3	2	1	-											
31	เลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย	-	-	-	-	1	2	1	-	-	-											

ตาราง 4.9 แสดงช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ต่อ)

ลำดับ	ตำแหน่ง	สมรรถนะหลัก Core Competency			สมรรถนะในงาน Function Competency																
		(1) ความใฝ่รู้	(2) จริยธรรม	(3) ความเป็นมืออาชีพ	(1) ความรู้ในด้านงานเลขานุการ	(2) การปฏิบัติงานสำนักงาน	(3) ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ	(4) ความสามารถในการติดต่อประสานงาน	(5) จัดบริการ	(6) มีความกระตือรือร้นและ ต้องแก้แค้นใจในการปฏิบัติงาน	(7) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้เกี่ยวข้อง เหมาะสม										
												ระดับสมรรถนะที่ต้องการ									
												3	4	4	3	4	4	4	3	4	2
32	เลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย	-	1	2	1	1	3	1	-	-	-										
33	เลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย	1	2	2	1	1	2	1	-	2	-										
34	เลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย	-	1	1	1	2	1	1	-	-	-										
35	เลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย	-	3	3	1	3	3	2	2	3	1										
36	เลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย	1	3	3	1	2	3	2	1	2	-										
37	เลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย	1	2	2	1	1	3	2	1	2	-										
38	เลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย	-	3	3	2	3	3	3	2	3	-										
39	เลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัย	1	1	2	1	2	2	2	-	2	-										

จากตาราง 4.9 เมื่อนำระดับสมรรถนะที่ผู้บริหารคาดหวัง และระดับที่ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการมีนั้น พบว่า มีช่องว่างของระดับสมรรถนะหลัก ดังนี้

- 1) สมรรถนะความใฝ่รู้ ระดับที่ผู้บริหารคาดหวังคือ ระดับที่ 3 มีผู้ที่มิช่องว่างของสมรรถนะนี้ จำนวน 9 คน แบ่งเป็น
 - มีช่องว่างสมรรถนะ 1 ระดับ จำนวน 8 คน
 - มีช่องว่างสมรรถนะ 2 ระดับ จำนวน 1 คน
- 2) สมรรถนะจริยธรรม ระดับที่ผู้บริหารคาดหวังคือ ระดับที่ 4 มีผู้ที่มิช่องว่างของสมรรถนะนี้ จำนวน 32 คน แบ่งเป็น

- มีช่องว่างสมรรถนะ 1 ระดับ จำนวน 16 คน
 - มีช่องว่างสมรรถนะ 2 ระดับ จำนวน 8 คน
 - มีช่องว่างสมรรถนะ 3 ระดับ จำนวน 8 คน
- 3) สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ ระดับที่ผู้บริหารคาดหวังคือ ระดับที่ 4 มีผู้ที่มีช่องว่างของสมรรถนะนี้ จำนวน 35 คน แบ่งเป็น
- มีช่องว่างสมรรถนะ 1 ระดับ จำนวน 17 คน
 - มีช่องว่างสมรรถนะ 2 ระดับ จำนวน 7 คน
 - มีช่องว่างสมรรถนะ 3 ระดับ จำนวน 11 คน

ส่วนสมรรถนะในงาน ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร พบว่ามีช่องว่างของระดับสมรรถนะ ดังนี้

- 4) สมรรถนะความรู้ในด้านเลขานุการ ระดับที่ผู้บริหารต้องการคือ ระดับที่ 3 มีผู้ที่มีช่องว่างของสมรรถนะนี้ จำนวน 29 คน แบ่งเป็น
- มีช่องว่างสมรรถนะ 1 ระดับ จำนวน 27 คน
 - มีช่องว่างสมรรถนะ 2 ระดับ จำนวน 2 คน
- 5) สมรรถนะการปฏิบัติงานสำนักงาน ระดับที่ผู้บริหารต้องการคือ ระดับที่ 4 มีผู้ที่มีช่องว่างของสมรรถนะนี้ จำนวน 37 คน แบ่งเป็น
- มีช่องว่างสมรรถนะ 1 ระดับ จำนวน 19 คน
 - มีช่องว่างสมรรถนะ 2 ระดับ จำนวน 15 คน
 - มีช่องว่างสมรรถนะ 3 ระดับ จำนวน 3 คน
- 6) สมรรถนะทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ ระดับที่ผู้บริหารต้องการคือ ระดับที่ 4 มีผู้ที่มีช่องว่างของสมรรถนะนี้ จำนวน 35 คน แบ่งเป็น
- มีช่องว่างสมรรถนะ 1 ระดับ จำนวน 9 คน
 - มีช่องว่างสมรรถนะ 2 ระดับ จำนวน 12 คน
 - มีช่องว่างสมรรถนะ 3 ระดับ จำนวน 14 คน
- 7) สมรรถนะความสามารถในการติดต่อประสานงาน ระดับที่ผู้บริหารต้องการคือ ระดับที่ 4 ผู้ที่มีช่องว่างของสมรรถนะนี้ จำนวน 20 คน แบ่งเป็น
- มีช่องว่างสมรรถนะ 1 ระดับ จำนวน 16 คน
 - มีช่องว่างสมรรถนะ 2 ระดับ จำนวน 10 คน
 - มีช่องว่างสมรรถนะ 3 ระดับ จำนวน 4 คน

- 8) สมรรถนะจิตบริการ ระดับที่ผู้บริหารต้องการคือ ระดับที่ 3 ผู้ที่มีช่องว่างของสมรรถนะนี้จำนวน 15 คน แบ่งเป็น
- มีช่องว่างสมรรถนะ 1 ระดับ จำนวน 9 คน
 - มีช่องว่างสมรรถนะ 2 ระดับ จำนวน 6 คน
- 9) สมรรถนะมีความกระตือรือร้นและคล่องแคล่วว่องไวในการปฏิบัติงาน ระดับที่ผู้บริหารต้องการคือ ระดับที่ 4 ผู้ที่มีช่องว่างของสมรรถนะนี้จำนวน 27 คน แบ่งเป็น
- มีช่องว่างสมรรถนะ 1 ระดับ จำนวน 8 คน
 - มีช่องว่างสมรรถนะ 2 ระดับ จำนวน 16 คน
 - มีช่องว่างสมรรถนะ 3 ระดับ จำนวน 3 คน
- 10) สมรรถนะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและวางตัวเหมาะสม ระดับที่ผู้บริหารต้องการคือ ระดับที่ 4 ผู้ที่มีช่องว่างของสมรรถนะนี้จำนวน 1 คน แบ่งเป็น
- มีช่องว่างสมรรถนะ 1 ระดับ จำนวน 1 คน

ขั้นตอนที่ 11 เมื่อประมวลผลการศึกษาแล้ว สามารถนำมาจัดทำเป็นพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้ดังนี้

ตาราง 4.10 พจนานุกรมสมรรถนะหลัก (Core Competency) สำหรับบุคลากร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประกอบด้วย

1. ความใฝ่รู้

คำจำกัดความ : การศึกษาค้นคว้าความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ระดับที่ 1 : มีพฤติกรรมแสดงให้เห็นถึงว่าเป็นผู้มีความสนใจในการหาความรู้หรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงาน	ระดับที่ต้องการ ระดับ 3
ระดับที่ 2 : มีพฤติกรรมแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ทางวิชาการหรือเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน	
ระดับที่ 3 : สามารถประยุกต์ความรู้หรือเทคโนโลยีที่ได้ศึกษามาอย่างต่อเนื่องและนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเห็นได้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน	
ระดับที่ 4 : สามารถถ่ายทอดความรู้และหรือเทคโนโลยีที่ตนได้ประยุกต์ใช้แล้วให้แก่ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามได้	

2. จริยธรรม

คำจำกัดความ : การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าส่วนตน

ระดับที่ 1 : ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องตามหลักกฎหมายจริยธรรมและระเบียบวินัย	ระดับที่ต้องการ ระดับ 4
ระดับที่ 2 : รักษาเวลา มีสิ่งของที่เชื่อถือได้ มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจ อุทิศแรงกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผล	
ระดับที่ 3 : ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตน โดยมุ่งภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ	
ระดับที่ 4 : ชำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียผลประโยชน์	

3. ความเป็นมืออาชีพ

คำจำกัดความ : ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถ ของตนในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งรู้จัก พัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้ เกิดผลสัมฤทธิ์

<p>ระดับที่ 1 : ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน ทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน</p>	<p>ระดับที่ต้องการ ระดับ 4</p>
<p>ระดับที่ 2 : ครอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลกระทบต่อการทำงานของคุณ ติดตามรับรู้ถึงแนวโน้มวิชาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง</p>	
<p>ระดับที่ 3 : สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ สั่งสมความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ และเล็งเห็นประโยชน์สำคัญขององค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคตสามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้</p>	
<p>ระดับที่ 4 : มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม นำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง</p>	

ตาราง 4.11 พจนานุกรมสมรรถนะในงาน (Function Competency) สำหรับผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประกอบด้วย

1. ความรู้ในด้านงานเลขานุการ

คำจำกัดความ : มีความรู้ ความเข้าใจในงานเลขานุการ และ ให้บริการงานทั่วไป สำหรับผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ระดับที่ 1 : ดำเนินการและติดตามเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร เข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานของงานเลขานุการ	ระดับที่ต้องการ ระดับ 3
ระดับที่ 2 : อำนวยความสะดวกให้ผู้บริหารระดับสูง โดยดูแลการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องดื่ม อาหารเพื่อเลี้ยงรับรองผู้มาขอพบ และ การประชุมปรึกษาหารือต่างๆ ของผู้บริหารติดตามผลการปฏิบัติงานตามข้อสั่งการผู้บริหาร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร คำสั่ง นโยบาย	
ระดับที่ 3 : วางแผนงานสำหรับการพัฒนางานด้านการอำนวยความสะดวก และ บริการสำหรับผู้บริหารปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในงานอำนวยความสะดวก และ บริการสำหรับผู้บริหาร	
ระดับที่ 4 : วางนโยบายเพื่อพัฒนางานด้านการอำนวยความสะดวก สำหรับผู้บริหาร ประเมินติดตาม และกำกับดูแลงานอำนวยความสะดวกให้บรรลุเป้าหมาย	

2. การปฏิบัติงานสำนักงาน

คำจำกัดความ : ความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานในสำนักงาน การจัดสภาวะแวดล้อมในที่ทำงาน การอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร การบริหารงานเอกสาร การจัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน การจัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณ การวิเคราะห์งานและปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานในสำนักงาน ตลอดจนการปฏิบัติงานอื่นๆ เพื่อเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานโดยรวมของหน่วยงาน/องค์กร ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

<p>ระดับที่ 1 : รู้และเข้าใจระเบียบการปฏิบัติงานในสำนักงานที่ตนปฏิบัติอยู่ ทราบถึงโครงสร้างขององค์กรและหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ มีความสามารถในการจัดทำหนังสือราชการที่ไม่ซับซ้อน</p>	<p>ระดับที่ต้องการ ระดับ 4</p>
<p>ระดับที่ 2 : มีความสามารถในการจัดทำหนังสือราชการในระดับที่ยากขึ้น และการจัดเก็บเอกสารอย่างเป็นระบบ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดหาบำรุงรักษา และการควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องใช้สำนักงาน ให้เพียงพอกับการใช้งาน อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน และดำเนินงานการให้บริการและอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน/องค์กร ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	
<p>ระดับที่ 3 : จัดระบบงานเพื่อให้การสื่อสารด้านเอกสารในหน่วยงานไหลเวียนอย่างคล่องตัวเสนอความเห็นต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อให้มีการส่งมอบชิ้นงาน ส่งการหรือมอบหมายไปยังผู้เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ให้คำปรึกษาแนะนำหรือข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปัญหา และเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม</p>	
<p>ระดับที่ 4 : ประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้มีการปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานสำนักงานในภาพรวมหรือเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น วางแผน และจัดระบบงานภายในสำนักงานเพื่อสนับสนุนการบริหารงานของผู้บริหารให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ</p>	

3. ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ

คำจำกัดความ : ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษทั้ง 4 ด้านคือ ฟัง พูด อ่าน เขียน และ เข้าใจภาษาอังกฤษ สามารถติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง

ระดับที่ 1 : สามารถอ่านและเข้าใจภาษาอังกฤษในรูปแบบฟอร์มและคำสั้นๆ ได้	ระดับที่ต้องการ ระดับ 4
ระดับที่ 2 : สามารถฟังและพูดโต้ตอบกับคนต่างชาติด้วยภาษาอังกฤษที่ใช้ในชีวิตประจำวันได้	
ระดับที่ 3 : สามารถสรุปใจความสำคัญจากการสนทนาภาษาอังกฤษได้อย่างถูกต้อง แปลความหมาย ตีความ สรุปเรื่องจากการอ่านเอกสารภาษาอังกฤษในงานที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง	
ระดับที่ 4 : สามารถนำความรู้จากบทความ งานวิชาการ เอกสารภาษาอังกฤษมาประยุกต์ใช้ในงานได้ และใช้ภาษาอังกฤษในการนำเสนอผลการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาได้ สามารถเขียนจดหมายภาษาอังกฤษเพื่อสื่อสารได้อย่างเข้าใจ	

4. ความสามารถในการติดต่อประสานงาน

คำจำกัดความ : การระบุได้ถึงบุคคลและวันเวลาที่เหมาะสมในการติดต่อประสานงาน รวมทั้งความสามารถในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ตลอดจนการให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ

ระดับที่ 1 : เข้าใจถึงหน้าที่ของการประสานงาน และเป็นศูนย์กลางของการนัดหมาย การจัดให้มีการจัดประชุมหรือดำเนินการร่วมกัน	ระดับที่ต้องการ ระดับ 4
ระดับที่ 2 : มีเทคนิคในการติดต่อประสานงานกับบุคคลภายนอก และสามารถหาทางเลือกในการติดต่อประสานงานได้มากกว่า 1 ทางเลือก	
ระดับที่ 3 : สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในการประสานงาน และสามารถหาเทคนิค วิธีการในการติดต่อประสานงานกับผู้บริหารระดับสูง/ผู้ทรงคุณวุฒิจากองค์กรภายนอกได้	
ระดับที่ 4 : สามารถประสานงานในโครงการขนาดใหญ่ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สามารถเสนอแนะถึงเทคนิคและวิธีการในการประสานงานทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้	

5. จิตบริการ

คำจำกัดความ: สามารถติดต่อบริการให้ความร่วมมือแนะนำ ร่วมแก้ไขปัญหาเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มาติดต่อขอรับบริการ ในการทำงานร่วมกัน รับฟังคำติชมด้วยความจริงใจ รู้จักควบคุมอารมณ์ ทำใจให้รัก ประรณาคีกับทุกคน และเต็มใจที่จะให้บริการอย่างเต็มที่และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ

ระดับที่ 1 : ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี รับฟังและเข้าใจถึงความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการ	ระดับที่ต้องการ ระดับ 3
ระดับที่ 2 : สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เองโดยประยุกต์แนวทางการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ประสานงานกับหน่วยงานภายในภายนอกเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ	
ระดับที่ 3 : ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการในระดับมากกว่าที่ขอมมา สามารถควบคุมอารมณ์ในขณะบริการ/ตอบข้อซักถามของผู้รับบริการได้ดี เต็มใจและพร้อมรับเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้รับบริการเมื่อพบปัญหาในคราวต่อไป	
ระดับที่ 4 : กระตุ้นใจให้พนักงานมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี ให้กับหน่วยงานและมีการสร้างแรงจูงใจ สามารถถ่ายทอดเทคนิค วิธีการแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการรวมถึงสมาชิกได้ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ต่อยอดสำหรับหน่วยงาน	

6. มีความกระตือรือร้นและคล่องแคล่วว่องไวในการปฏิบัติงาน

คำจำกัดความ : ความตื่นตัวและชวนขวยที่จะเรียนรู้เสมอ และความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งการกระตุ้นจิตใจให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกตื่นตัวในการทำงาน

ระดับที่ 1 : พยายามเรียนรู้ขั้นตอนการทำงานต่างๆด้วยตนเอง ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	ระดับที่ต้องการ ระดับ 4
ระดับที่ 2 : นำแนวคิดและวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงงานได้สำเร็จ แสวงหาความรู้ใหม่ๆจากแหล่งข้อมูลต่างๆ จากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมาประยุกต์ใช้กับงานที่ได้รับมอบหมายได้ สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	
ระดับที่ 3 : วางแผนงานและติดตามงานต่อเนื่อง สามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงานด้วยตนเอง หาโอกาสในการรับฟังประสบการณ์ใหม่ๆ จากการเข้ากลุ่มหรือสมาคม	
ระดับที่ 4 : เต็มใจและรับอาสาในการทำงานที่นอกเหนือจากงานประจำของตน สร้างบรรยากาศให้สมาชิกในหน่วยงานมีความรู้สึกตื่นตัวกับการทำงาน และพร้อมที่จะให้คำปรึกษาแนะนำและแก้ไขปัญหาแก่สมาชิกอยู่เสมอ	

7. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและวางตัวเหมาะสม

คำจำกัดความ : การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในลักษณะที่เอื้อต่อบรรยากาศการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน มีการยืดหยุ่น ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับบุคคลอื่นในทุกสถานการณ์

ระดับที่ 1 : แสดงถึงความเห็นอกเห็นใจและรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้อื่น มีอริยาศัยกับบุคคลต่างๆ มีอารมณ์มั่นคง	ระดับที่ต้องการ ระดับ 2
ระดับที่ 2 : สามารถควบคุมอารมณ์แม้ในภาวะที่ตึงเครียด และมีวิธีการในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นในองค์กร	
ระดับที่ 3 : รักษาความสัมพันธ์ที่มีอยู่เดิมให้มั่นคง และสร้างโอกาสในการขยายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกให้มากขึ้น	
ระดับที่ 4 : ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่น ถึงเทคนิคและวิธีการสร้างสัมพันธภาพอันดีให้เกิดขึ้น ปรับเปลี่ยนวิธีการสำหรับการรักษา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้	