

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “สมรรถนะผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อ

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

การศึกษานี้ ดำเนินการศึกษาจากการศึกษาถึงกระบวนการหาและจัดทำสมรรถนะขององค์กรต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน สถาบันการศึกษาต่างๆที่มีการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ตำแหน่งรองอธิการบดี จำนวน 7 คน และแบบสอบถามชุดที่ 1 เพื่อสอบถามผู้บริหารระดับคณะ จำนวน 23 คน เรื่องสมรรถนะองค์กรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ แบบสอบถามชุดที่ 2 สอบถามเพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานและระดับ จากผู้บริหาร จำนวน 48 คน และแบบสอบถามชุดที่ 3 เพื่อสอบถามการประเมินระดับจากสมรรถนะที่ผู้บริหารกำหนด จากผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 39 คน ซึ่งสามารถเก็บข้อมูลได้ทั้งหมด ทำการวิเคราะห์ประมวลผลปรากฏผลการศึกษา ดังนี้

5.1.1 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และแบบสอบถามผู้บริหารคณะ เรื่องสมรรถนะองค์กร (แบบสอบถามชุดที่ 1)

1) สมรรถนะองค์กร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกในส่วนภูมิภาคจัดตั้งขึ้นตามนโยบายของรัฐ และเจตนารมณ์ของประชาชนในภาคเหนือให้เป็นศูนย์กลางทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ท้องถิ่นและประเทศชาติโดยส่วนรวม มหาวิทยาลัยแห่งนี้แหล่งสะสม

ค้นคว้า วิจัย และถ่ายทอดความรู้ ตามหลักแห่งเสรีภาพทางวิชาการ โดยยึดมั่นในสังขธรรมและคุณธรรม เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ การประยุกต์ เผยแพร่ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม บัณฑิตแห่งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พึ่งฝักใฝ่ในการฝึกฝนตน เป็นผู้รู้จริง คิดเป็น ปฏิบัติได้ สามารถครองตน ครองคน ครองงาน ด้วยมโนธรรมและจิตสำนึกต่อสังคม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีวิสัยทัศน์ คือ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ มีความเป็นเลิศทางวิชาการตามมาตรฐานสากล ที่มุ่งเน้นการวิจัย มีการผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรมและคุณภาพ มีการบริหารจัดการที่ดี ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างยั่งยืน

สมรรถนะขององค์กรจะบ่งบอกถึงทิศทางการดำเนินงานหรือยุทธศาสตร์ เป็นกลยุทธ์และความได้เปรียบขององค์กรในการแข่งขัน ซึ่งการกำหนดสมรรถนะขององค์กรจะต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ มีลักษณะเป็นตัวผลักดันให้วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ (เทียน ทองแก้ว, 2549 : ระบบออนไลน์) จากวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้บริหารคณะ ได้วิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะองค์กร เพื่อขับเคลื่อนสู่เป้าหมายร่วมกันคือ

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้
2. องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี
3. องค์กรแห่งผู้นำและทันต่อการเปลี่ยนแปลง
4. องค์กรมืออาชีพ

ในทัศนะของผู้บริหาร มีความเห็นว่าสมรรถนะองค์กรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่มีความสำคัญคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีผู้บริหารกำหนดสมรรถนะองค์กรตัวนี้ 15 คน ซึ่งเป็นจำนวนมากที่สุด จะเห็นได้ว่าผู้บริหารต้องการให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นรากฐานในการพัฒนาคุณภาพคน คุณภาพงาน เพิ่มทุนทางปัญญาขององค์กร ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม สภาพเศรษฐกิจ ทำให้องค์กรหยุดนิ่งความรู้จะเป็นสิ่งสำคัญทำให้องค์กรรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ และนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ได้ ความรู้เป็นสิ่งสำคัญในอันที่จะพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า อีกทั้งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นองค์กรที่เป็นสถาบันการศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรที่สร้างความรู้ ถ่ายทอดความรู้ มีการไหลเวียนความรู้ที่ไม่หยุดนิ่งย่อมมีความได้เปรียบมากกว่าองค์กรอื่นๆ ทั้งนี้การจะสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการศึกษานั้นจะต้องส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรมีความใฝ่รู้ และพร้อมที่จะเรียนรู้ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งจะทำให้สามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถ และสร้างสรรค์องค์ความรู้ นวัตกรรมใหม่ๆต่อเนื่องต่อไปได้ ทั้งนี้การส่งเสริมการเรียนรู้ ใฝ่รู้นั้น สำคัญอยู่ที่จะทำอย่างไรให้บุคลากรในองค์กร สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง โดยที่ไม่ต้องมีใครบังคับ และให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันของบุคคลใน



องค์กร เสริมสร้างคุณภาพของการศึกษาและการเรียนรู้ สามารถนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และรับใช้สังคม ประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม หากองค์กรมีการเรียนรู้ สร้างความรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง สิ่งนี้จะเป็นแรงผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กรได้

องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี สมรรถนะองค์กรนี้ ผู้บริหารเห็นว่า เป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการผลักดัน ไปสู่เป้าหมาย และส่งเสริมให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น และมีการการพัฒนาที่รวดเร็ว การบริหารจัดการที่ดีจะเป็นตัวขับเคลื่อนตัวหลักในการผลักดันให้องค์กร ไปสู่เป้าหมาย เป็นพื้นฐานในการนำองค์กร ไปสู่จุดมุ่งหมาย ตามวิสัยทัศน์ได้ หากองค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี จะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมถึงความสามารถตรวจสอบความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ตามหลัก Good Governance ได้ ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการที่ดีเป็นการวางแผนการจ้กระบบระเบียบในการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ เพื่อให้ดำเนินงาน ไปสู่เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร

องค์กรแห่งผู้นำและทันต่อความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีความเห็นว่า องค์กรควรเป็นผู้นำในการชี้นำองค์ความรู้ ให้สังคมเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ เมื่อสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว ก็ควรจะสร้างองค์กรให้เป็นผู้ดำเนินการนำความรู้ไปใช้ เป็นผู้ดำเนินการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ผู้นำในการดำเนินงาน อีกทั้งยังต้องสามารถปรับตัวและเรียนรู้กับความเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อเหตุการณ์ ไม่ว่าจะเป็ความเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษา สังคม เทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร หากองค์กรมีการปรับตัวเรียนรู้กับความเปลี่ยนแปลงแล้ว จะทำให้องค์กรมีความสามารถที่จะอยู่รอดและพัฒนาต่อไปได้

องค์กรมีอาชีพ จะเป็นตัวที่จะก่อให้เกิดการสร้างความเป็นมาตรฐานสากลขององค์กรในการดำเนินงานด้านต่างๆด้วยความเชี่ยวชาญ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการวางมาตรฐาน นั่นคือ เป้าหมายของการดำเนินงาน ซึ่งสามารถทราบได้จากตัวชี้วัด ให้เห็นถึงคุณภาพ หากองค์กรมีคุณภาพดำเนินงานตามเป้าหมายอย่างมีอาชีพแล้ว องค์กรจะสามารถแข่งขันในระดับนานาชาติได้ เนื่องด้วยในปัจจุบันการแข่งขันกันในโลกยุคใหม่ ยึดถือคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญ การที่องค์กรจะสามารถแข่งขันได้นั้น จำเป็นจะต้องดำเนินงานด้วยความป็นมีอาชีพ ยึดมั่นในคุณภาพให้เป็นไปตามหลักมาตรฐานสากล ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ทำให้เราสามารถเชื่อมโยงกับนานาประเทศได้

สมรรถนะของงานแต่ละงาน แต่ละตำแหน่งจะแตกต่างกันไป การกำหนดสมรรถนะจึงควรเป็นหน้าที่หรือความเห็นของกลุ่มที่เกี่ยวข้องในบริบทนั้นๆ การศึกษาเพื่อหาสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อนำไปใช้ในการประเมินศักยภาพการ

ปฏิบัติงานของบุคคล พัฒนาบุคคลให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับวิสัยทัศน์องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ
 เทื่อน ทองแก้ว ได้กล่าวไว้ว่า แนวทางในการศึกษาโดยการเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการเชิงกล
 ยุทธ์ (Strategic Management Process Approach) โดยเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ ขององค์กรมาเป็น
 แนวทางในการกำหนดสมรรถนะ เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน นำมาพิจารณาถึง
 สมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จะกำหนดความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ
 อะไร ที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และจากสมรรถนะหลักก็จะนำมาพิจารณา
 สมรรถนะของหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร

5.1.2 ข้อมูลจากแบบสอบถามการกำหนดสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงาน ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (แบบสอบถามชุดที่ 2)

(1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม

1. ตำแหน่งทางการบริหาร

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นคณบดี จำนวน 10 คน รองลงมาเป็นรอง
 อธิการบดี และ ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก อย่างละ 7 คน ผู้ช่วยอธิการบดี จำนวน 4 คน เลขานุการ
 คณะ จำนวน 2 คน และรองคณบดี จำนวน 1 คน

2. วาระการดำรงตำแหน่งทางการบริหาร

พบว่า ส่วนใหญ่มีวาระการดำรงตำแหน่งทางการบริหารระหว่างปี พ.ศ. 2551-2555 จำนวน
 7 คน ปี พ.ศ. 2551-2555 จำนวน 6 คน ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ระหว่างปี พ.ศ.2552-2556
 จำนวน 4 คน ดำรงตำแหน่งทางการบริหารระหว่างปี พ.ศ. 2552 – 2555 จำนวน 3 คน ดำรง
 ตำแหน่งทางการบริหารระหว่างปี 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

3. อายุราชการ

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 23 คน มีอายุราชการ 20 ปีขึ้นไป อายุราชการระหว่าง
 16-20 ปี จำนวน 5 คน อายุราชการระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 2 คน และอายุราชการระหว่าง 11-15 ปี
 จำนวน 1 คน

4. ระดับการศึกษา

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

5. เพศ

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 23 คน และเป็นเพศหญิง จำนวน 8 คน

(2) ผลการวิเคราะห์การกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และระดับของสมรรถนะ (จากตารางที่ 4.3 แสดงการเลือกสมรรถนะหลัก (Core Competency) และระดับสมรรถนะหลัก (Proficiency Level))

สมรรถนะหลัก เป็นคุณสมบัติของพนักงานทุกคนต้องมี เป็นความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด พบว่า จากสมรรถนะหลัก 8 ตัว ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 31 คน เลือกตอบการกำหนดสมรรถนะหลัก และระดับ ของบุคลากร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มากที่สุดในจำนวน 3 อันดับ ได้แก่

สมรรถนะความรู้ ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกสมรรถนะนี้ จำนวน 17 คน ระดับของสมรรถนะที่เลือกมากที่สุด จำนวน 10 คน คือระดับที่ 3 มีลักษณะพฤติกรรมคือ สามารถประยุกต์ความรู้หรือเทคโนโลยีที่ได้ศึกษามาอย่างต่อเนื่องและนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเห็นได้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน

สำหรับสมรรถนะตัวที่ 2 สมรรถนะจริยธรรม ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกสมรรถนะนี้ จำนวน 15 คน ระดับของสมรรถนะที่เลือกมากที่สุด จำนวน 15 คน คือระดับที่ 3 มีลักษณะพฤติกรรมคือ ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตน โดยมุ่งภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ

ส่วนสมรรถนะตัวที่ 3 สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกสมรรถนะนี้ จำนวน 17 คน ระดับของสมรรถนะที่เลือกมากที่สุด จำนวน 17 คน คือระดับที่ 4 มีลักษณะพฤติกรรมคือ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม นำความรู้เชิงบูรณาการของคนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

จากผลของแบบสอบถามชุดที่ 2 ให้ผู้บริหารกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่าสมรรถนะหลักที่ผู้บริหารกำหนดนั้น มีความเชื่อมโยงกับสมรรถนะองค์กร เห็นได้จาก

สมรรถนะองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก ความรู้

สมรรถนะองค์กร องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก
จริยธรรม

สมรรถนะองค์กร องค์กรแห่งผู้นำและทันต่อการเปลี่ยนแปลง และองค์กรมีอาชีพ
สอดคล้องกับสมรรถนะหลักความเป็นมืออาชีพ

(3) ผลการวิเคราะห์การกำหนดสมรรถนะในงาน ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และระดับของสมรรถนะ (จากตารางที่ 4.4 ,4.5,4.6 การเลือกสมรรถนะใน
งาน (Function Competency) และระดับสมรรถนะ (Proficiency Level))

สมรรถนะในงาน เป็นความสามารถที่ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ควรมีเพื่อให้งาน
สำเร็จและได้ผลผลิตตามต้องการ สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะ เป็น
สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งเลขานุการผู้บริหาร จากการกำหนดสมรรถนะใน
งานและระดับ ของผู้บริหาร พบว่า จากสมรรถนะในงานจำนวน 13 ตัว แบ่งเป็น สมรรถนะด้าน
ความรู้ สมรรถนะด้านทักษะ สมรรถนะด้านคุณลักษณะ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 31 คน
เลือกตอบ การกำหนดสมรรถนะในงาน และระดับ ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มากที่สุดจำนวน 7 อันดับ แบ่งเป็น สมรรถนะด้านความรู้ 2 ตัว สมรรถนะ
ด้านทักษะ 2 ตัว สมรรถนะด้านคุณลักษณะ 3 ตัว ได้แก่

ความรู้ในด้านงานเลขานุการ ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกสมรรถนะนี้ จำนวน 26 คน ระดับ
ของสมรรถนะที่เลือกมากที่สุด จำนวน 10 คน คือระดับที่ 3 มีลักษณะพฤติกรรมคือ วางแผนงาน
สำหรับการพัฒนางานด้านการอำนวยความสะดวก และ บริการสำหรับผู้บริหารปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง
ในงานอำนวยความสะดวก และ บริการสำหรับผู้บริหาร

การปฏิบัติงานสำนักงาน ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกสมรรถนะนี้ จำนวน 23 คน ระดับของ
สมรรถนะที่เลือกมากที่สุด จำนวน 12 คน คือระดับที่ 4 มีลักษณะพฤติกรรมคือ กำหนดแนวทาง
การบริหารงานสารบรรณให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรประเมิน
กำกับ ติดตาม การพัฒนาระบบบริหารงานสารบรรณ

ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกสมรรถนะนี้ จำนวน 16 คน ระดับ
ของสมรรถนะที่เลือกมากที่สุด จำนวน 7 คน คือระดับที่ 4 มีลักษณะพฤติกรรมคือ สามารถนำ
ความรู้จากบทความ งานวิชาการ เอกสารภาษาอังกฤษมาประยุกต์ใช้ในงานได้ และใช้ภาษาอังกฤษ
ในการนำเสนอผลการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาได้ สามารถเขียนจดหมาย
ภาษาอังกฤษเพื่อสื่อสารได้อย่างเข้าใจ

ทักษะในการติดต่อประสานงาน ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกสมรรถนะนี้ จำนวน 29 คน ระดับของสมรรถนะที่เลือกมากที่สุด จำนวน 15 คน คือระดับที่ 4 มีลักษณะพฤติกรรมคือ สามารถประสานงานในโครงการขนาดใหญ่ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สามารถเสนอแนะถึงเทคนิคและวิธีการในการประสานงานทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้

จิตบริการ ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกสมรรถนะนี้ จำนวน 19 คน ระดับของสมรรถนะที่เลือกมากที่สุด จำนวน 11 คน คือระดับที่ 3 มีลักษณะพฤติกรรมคือ ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการในระดับมากกว่าที่ขอมา สามารถควบคุมอารมณ์ในขณะที่บริการ/ตอบข้อซักถามของผู้รับบริการได้ดี เต็มใจและพร้อมรับเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้รับบริการเมื่อพบปัญหาในคราวต่อไป

มีความกระตือรือร้นและคล่องแคล่วว่องไวในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกสมรรถนะนี้ จำนวน 22 คน ระดับของสมรรถนะที่เลือกมากที่สุด จำนวน 12 คน คือระดับที่ 4 มีลักษณะพฤติกรรมคือ เต็มใจและรับอาสาในการทำงานที่นอกเหนือจากงานประจำของตน สร้างบรรยากาศให้สมาชิกในหน่วยงานมีความรู้สึกตื่นตัวกับการทำงาน และพร้อมที่จะให้คำปรึกษาแนะนำและแก้ไขปัญหาแก่สมาชิกอยู่เสมอ

มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและวางตัวเหมาะสม ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกสมรรถนะนี้ จำนวน 16 คน ระดับของสมรรถนะที่เลือกมากที่สุด จำนวน 6 คน คือระดับที่ 2 มีลักษณะพฤติกรรมคือ สามารถควบคุมอารมณ์แม้ในภาวะที่ตึงเครียด และมีวิธีการในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นในองค์กร

การกำหนดสมรรถนะในงาน และระดับของสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร จากผู้บริหาร เห็นได้ว่าผู้บริหารต้องการให้เลขานุการผู้บริหาร มีสมรรถนะด้านใดบ้าง อย่างชัดเจน ในสิ่งที่ผู้บริหารคาดหวัง มีระดับของสมรรถนะเป็นตัวชี้วัด มีประโยชน์ในการประเมินและการพัฒนาพนักงาน โดยมุ่งเน้นการวัดพฤติกรรมการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการวัดปัจจัยนำเข้า และกระบวนการในการทำงานมากกว่าวัดผลของงานที่เกิดขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และในการคัดเลือกบุคคลมาทำหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ทำให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ จุดแข็ง จุดอ่อน ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร

จากคำถามงานวิจัยที่ต้องการทราบถึงสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ที่จำเป็นและควรมี ประกอบไปด้วยสมรรถนะใด และอยู่ในระดับใด สำหรับผู้ที่จะต้องปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทำให้ทราบถึงสมรรถนะองค์กรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 4 ตัว สมรรถนะหลัก และระดับ จำนวน 3 ตัว ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สมรรถนะในงานและระดับ จำนวน 7 ตัว ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

5.1.3 ข้อมูลจากแบบสอบถามระดับของสมรรถนะและช่องว่างสมรรถนะ สำหรับผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (แบบสอบถามชุดที่ 3)

(1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม

1. เพศ

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 35 คน และเป็นเพศชาย จำนวน 4 คน

2. อายุ

พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 18 คน รองลงมา มีอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 14 คน และมีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 7 คน

3. การศึกษา

พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 31 คน และการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 8 คน

4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร

พบว่า ส่วนใหญ่ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร 1-5 ปี จำนวน 19 คน รองลงมา มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร 6-10 ปี จำนวน 9 คน มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร 10 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 3 คน

(2) ผลการประเมินระดับสมรรถนะหลัก (Core Competency Proficiency Level) และระดับสมรรถนะในงาน (Function Competency Proficiency Level) ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (จากตารางที่ 4.8 แสดงการประเมินระดับสมรรถนะหลัก และระดับสมรรถนะในงาน ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่)

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม 39 คน ประเมินระดับสมรรถนะหลัก และระดับสมรรถนะในงาน แตกต่างกันออกไป ดังนี้

สมรรถนะหลักความรู้ ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ส่วนใหญ่ประเมินว่าตนเองอยู่ในระดับที่ 3 จำนวน 21 คน รองลงมา ประเมินว่าตนเองอยู่ในระดับที่ 4 จำนวน 9 คน ประเมินตนเองอยู่ในระดับที่ 2 จำนวน 8 คน และประเมินตนเองว่าอยู่ในระดับที่ 1 จำนวน 1 คน

สมรรถนะหลักจริยธรรม ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ส่วนใหญ่ประเมินว่าตนเองอยู่ในระดับที่ 3 จำนวน 16 คน รองลงมา ประเมินตนเองว่าอยู่ในระดับที่ 1 และระดับที่ 2 ระดับละ 8 คน และประเมินตนเองว่าอยู่ในระดับที่ 4 จำนวน 7 คน

การประเมินระดับสมรรถนะของตนเอง ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ทำให้ทราบถึงศักยภาพของแต่ละบุคคล เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายตัวชี้วัด ซึ่งก็คือระดับของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงาน ที่ผู้บริหารคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมี

(3) ผลการวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) เปรียบเทียบระดับสมรรถนะที่ผู้บริหารคาดหวัง และระดับสมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ประเมินตนเอง (จากตารางที่ 4.9 แสดงช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่)

สมรรถนะความรู้ ระดับที่ผู้บริหารคาดหวังคือ ระดับที่ 3 มีผู้ที่มีช่องว่างของสมรรถนะนี้จำนวน 9 คน พบว่าส่วนใหญ่มีช่องว่างสมรรถนะ 1 ระดับ มีจำนวน 8 คน และผู้มีช่องว่างสมรรถนะ 2 ระดับ จำนวน 1 คน

สมรรถนะจริยธรรม ระดับที่ผู้บริหารคาดหวังคือ ระดับที่ 4 มีผู้ที่มีช่องว่างของสมรรถนะนี้จำนวน 32 คน พบว่าส่วนใหญ่มีช่องว่างสมรรถนะ 1 ระดับ จำนวน 16 คน และมีช่องว่างระดับสมรรถนะ 2 และ 3 ระดับ จำนวนอย่างละ 8 คน

สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ ระดับที่ผู้บริหารคาดหวังคือ ระดับที่ 4 มีผู้ที่มีช่องว่างของสมรรถนะนี้จำนวน 35 คน พบว่าส่วนใหญ่มีช่องว่างสมรรถนะ 1 ระดับ จำนวน 17 คน รองลงมา มีช่องว่างสมรรถนะ 3 ระดับ จำนวน 11 คน และมีช่องว่างสมรรถนะ 2 ระดับ จำนวน 7 คน

สมรรถนะความรู้ในด้านเลขานุการ ระดับที่ผู้บริหารต้องการคือ ระดับที่ 3 มีผู้ที่มีช่องว่างของสมรรถนะนี้จำนวน 29 คน พบว่าส่วนใหญ่มีช่องว่างสมรรถนะ 1 ระดับ จำนวน 27 คน และมีช่องว่างสมรรถนะ 2 ระดับ จำนวน 2 คน

สมรรถนะการปฏิบัติงานสำนักงาน ระดับที่ผู้บริหารต้องการคือ ระดับที่ 4 มีผู้ที่มีช่องว่างของสมรรถนะนี้จำนวน 37 คน พบว่าส่วนใหญ่มีช่องว่างสมรรถนะ 1 ระดับ จำนวน 19 คน รองลงมา มีช่องว่างสมรรถนะ 2 ระดับ จำนวน 15 คน และมีช่องว่างสมรรถนะ 3 ระดับ จำนวน 3 คน

สมรรถนะทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ ระดับที่ผู้บริหารต้องการคือ ระดับที่ 4 มีผู้ที่มีช่องว่างของสมรรถนะนี้จำนวน 35 คน พบว่าส่วนใหญ่มีช่องว่างสมรรถนะ 3 ระดับ จำนวน 14 คน รองลงมา มีช่องว่างสมรรถนะ 2 ระดับ จำนวน 12 คน และมีช่องว่างสมรรถนะ 1 ระดับ จำนวน 9 คน

สมรรถนะความสามารถในการติดต่อประสานงาน ระดับที่ผู้บริหารต้องการคือ ระดับที่ 4 ผู้ที่มีช่องว่างของสมรรถนะนี้จำนวน 20 คน พบว่าส่วนใหญ่มีช่องว่าง 1 ระดับ จำนวน 16 คน รองลงมา มีช่องว่างสมรรถนะ 2 ระดับ จำนวน 10 คน และมีช่องว่างสมรรถนะ 3 ระดับ จำนวน 4 คน

สมรรถนะจิตบริการ ระดับที่ผู้บริหารต้องการคือ ระดับที่ 3 ผู้ที่มีช่องว่างของสมรรถนะนี้ จำนวน 15 คน พบว่าส่วนใหญ่มีช่องว่างสมรรถนะ 1 ระดับ จำนวน 9 คน และมีช่องว่างสมรรถนะ 2 ระดับ จำนวน 6 คน

สมรรถนะมีความกระตือรือร้นและคล่องแคล่วว่องไวในการปฏิบัติงาน ระดับที่ผู้บริหารต้องการคือ ระดับที่ 4 ผู้ที่มีช่องว่างของสมรรถนะนี้ จำนวน 27 คน พบว่าส่วนใหญ่มีช่องว่างสมรรถนะ 2 ระดับ จำนวน 16 คน รองลงมามีช่องว่างสมรรถนะ 1 ระดับ จำนวน 8 คน และมีระดับสมรรถนะ 3 ระดับ จำนวน 3 คน

สมรรถนะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและวางตัวเหมาะสม ระดับที่ผู้บริหารต้องการคือ ระดับที่ 2 ผู้ที่มีช่องว่างของสมรรถนะนี้ จำนวน 1 คน พบว่าผู้มีช่องว่างสมรรถนะนี้เพียง 1 คน

จากการวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานเลขานุการ หากนำระดับสมรรถนะที่ผู้บริหารกำหนดมาเปรียบเทียบกับการประเมินตนเองของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร พบว่าสมรรถนะหลัก ความเป็นมืออาชีพ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมีช่องว่างของสมรรถนะมากที่สุด จำนวน 35 คน รองลงมาคือ จริยธรรม ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมีช่องว่างของสมรรถนะ จำนวน 32 คน และความใฝ่รู้ ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมีช่องว่างของสมรรถนะ จำนวน 12 คน

ส่วนสมรรถนะในงาน พบว่า ทักษะในการปฏิบัติงานสำนักงาน ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมีช่องว่างของสมรรถนะมากที่สุด จำนวน 36 คน รองลงมาคือ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมีช่องว่างของสมรรถนะ จำนวน 34 คน ความรู้ในด้านงานเลขานุการ ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมีช่องว่างของสมรรถนะ จำนวน 30 คน ความสามารถในการติดต่อประสาน ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมีช่องว่างของสมรรถนะ จำนวน 28 คน มีความกระตือรือร้นและคล่องแคล่วว่องไวในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมีช่องว่างของสมรรถนะ จำนวน 27 คน จิตบริการ ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมีช่องว่างของสมรรถนะ จำนวน 15 คน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและวางตัวเหมาะสม มีผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมีช่องว่างของสมรรถนะ เพียง 1 คน



5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาเรื่อง “สมรรถนะผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” ผู้ศึกษาได้สรุปและอภิปรายผลการศึกษาได้ ดังนี้

5.2.1 สมรรถนะหลักและระดับ ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ประกอบไปด้วย

1. ความใฝ่รู้ คำจำกัดความ การศึกษาค้นคว้าความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์
ระดับที่ต้องการ 3 ลักษณะพฤติกรรม สามารถประยุกต์ความรู้หรือเทคโนโลยีที่ได้ศึกษามาอย่างต่อเนื่องและนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเห็นได้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน
2. จริยธรรม คำจำกัดความ การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าส่วนตน
ระดับที่ต้องการ 4 ลักษณะพฤติกรรม ชำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียผลประโยชน์
3. ความเป็นมืออาชีพ คำจำกัดความ ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์
ระดับที่ต้องการ 4 ลักษณะพฤติกรรม มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม นำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

5.2.2 สมรรถนะในงานและระดับของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริการ ประกอบไปด้วย

1. ความรู้ในด้านงานเลขานุการ คำจำกัดความ มีความรู้ ความเข้าใจในงานเลขานุการ และ ให้บริการงานทั่วไป สำหรับผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ระดับที่ต้องการ 3 ลักษณะพฤติกรรม วางแผนงานสำหรับการพัฒนางานด้านการอำนวยความสะดวก และ บริการสำหรับผู้บริหารปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในงานอำนวยความสะดวก และ บริการสำหรับผู้บริหาร

2. การปฏิบัติงานสำนักงาน คำจำกัดความ ความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานในสำนักงาน การจัดสถานะแวดล้อมในที่ทำงาน การอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร การบริหารงานเอกสาร การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องใช้สำนักงาน การจัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณ การวิเคราะห์งานและปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานในสำนักงาน ตลอดจนการปฏิบัติงานอื่นๆ เพื่อเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานโดยรวมของหน่วยงาน/องค์กร ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับที่ต้องการ 4 ลักษณะพฤติกรรม ประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้มีการปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานสำนักงานในภาพรวมหรือเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น วางแผน และจัดระบบงานภายในสำนักงานเพื่อสนับสนุนการบริหารงานของผู้บริหารให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

3. ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ คำจำกัดความ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษทั้ง 4 ด้านคือ ฟัง พูด อ่าน เขียน และเข้าใจภาษาอังกฤษ สามารถติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง

ระดับที่ต้องการ 4 ลักษณะพฤติกรรม สามารถนำความรู้จากบทความ งานวิชาการ เอกสารภาษาอังกฤษมาประยุกต์ใช้ในงานได้ และใช้ภาษาอังกฤษในการนำเสนอผลการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาได้ สามารถเขียนจดหมายภาษาอังกฤษเพื่อสื่อสารได้อย่างเข้าใจ

4. ความสามารถในการติดต่อประสานงาน คำจำกัดความ การระบุได้ถึงบุคคลและวันเวลาที่เหมาะสมในการติดต่อประสานงาน รวมทั้งความสามารถในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ตลอดจน

การให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ

ระดับที่ต้องการ 4 ลักษณะพฤติกรรม สามารถประสานงานในโครงการขนาดใหญ่ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สามารถเสนอแนะถึงเทคนิคและวิธีการในการประสานงานทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้

4. จิตบริการ คำจำกัดความ สามารถติดต่อบริการให้ความร่วมมือแนะนำ ร่วมแก้ไขปัญหาเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มาติดต่อขอรับบริการ ในการทำงานร่วมกัน รับฟังคำติชมด้วยความจริงใจ รู้จักควบคุมอารมณ์ ทำใจให้รักปรารถนาดีกับทุกคน และเต็มใจที่จะให้บริการอย่างเต็มที่และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ

ระดับที่ต้องการ 3 ลักษณะพฤติกรรม ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการในระดับมากกว่าที่ขอมา สามารถควบคุมอารมณ์ในขณะบริการ/ตอบข้อซักถามของผู้รับบริการได้ดี เต็มใจและพร้อมรับเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้รับบริการเมื่อพบปัญหาในคราวต่อไป

6. มีความกระตือรือร้นและคล่องแคล่วว่องไวในการปฏิบัติงาน คำจำกัดความ ความตื่นตัวและขวนขวายที่จะเรียนรู้เสมอ และความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งการกระตุ้นใจให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกตื่นตัวในการทำงาน

ระดับที่ต้องการ 4 ลักษณะพฤติกรรม เต็มใจและรับอาสาในการทำงานที่นอกเหนือจากงานประจำของตน สร้างบรรยากาศให้สมาชิกในหน่วยงานมีความรู้สึกตื่นตัวกับการทำงาน และพร้อมที่จะให้คำปรึกษาแนะนำและแก้ไขปัญหากแก่สมาชิกอยู่เสมอ

7. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและวางตัวเหมาะสม คำจำกัดความ การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในลักษณะที่เอื้อต่อบรรยากาศการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน มีการยืดหยุ่น ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับบุคคลอื่นในทุกสถานการณ์

ระดับที่ต้องการ 2 สามารถควบคุมอารมณ์แม้ในภาวะที่ตึงเครียด และมีวิธีการในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นในองค์กร

5.2.3. การประเมินช่องว่างความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร

การประเมินช่องว่างความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร (Competency Gap Assessment) เป็นการวิเคราะห์ว่าผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารนั้น มีพฤติกรรมการทำงานเป็นไปอย่าง que ผู้บริหารต้องการหรือไม่ ซึ่งนำเกณฑ์หรือปัจจัยคาดหวัง (Future-What should be) เปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการ (Present-What is) ซึ่งผลที่เกิดขึ้นจากการประเมินช่องว่างความสามารถนั้นมี 3 ลักษณะได้แก่

1. ความสามารถในการทำงานปัจจุบันมากกว่าความสามารถที่คาดหวัง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นจุดแข็ง (Strength)
2. ความสามารถในการทำงานปัจจุบันตรงตามความสามารถที่คาดหวัง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปตามที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น (Meet Target)
3. ความสามารถในการทำงานปัจจุบันน้อยกว่าความสามารถที่คาดหวัง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นจุดอ่อน (Weakness)

การเปรียบเทียบสมรรถนะจากพจนานุกรมสมรรถนะ กับการประเมินตนเองของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร พบว่าสมรรถนะหลัก ความใฝ่รู้ ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการมีความสามารถในการทำงานปัจจุบันตรงตามความสามารถที่ผู้บริหารคาดหวัง ส่วนความเป็นมืออาชีพ และจริยธรรม ยังมีความสามารถต่ำกว่าความสามารถที่ผู้บริหารคาดหวัง สมรรถนะในงานคือ จิตบริการ ส่วนใหญ่มีความสามารถในการทำงานปัจจุบันตรงตามความสามารถที่ผู้บริหารคาดหวัง ส่วนสมรรถนะในงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและวางตัวเหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการส่วนใหญ่ มีความสามารถในการปัจจุบันมากกว่าความคาดหวังของผู้บริหาร แต่ความรู้ในด้านงานเลขานุการ การปฏิบัติงานสำนักงาน ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ความสามารถในการติดต่อประสานงาน มีความกระตือรือร้นและคล่องแคล่วว่องไวในการปฏิบัติงาน ยังมีความสามารถต่ำกว่าความคาดหวังของผู้บริหารอยู่พอสมควร

สมรรถนะที่จำเป็นและ ควรจะมี สำหรับ ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นั้น ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ผู้ซึ่งใช้บริการจากเลขานุการโดยตรง คาดหวังให้เลขานุการมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน โดยสมรรถนะหลักเป็นพฤติกรรมที่ต้องการให้พนักงานทุกคนมี เน้นไปที่คน และเมื่อพนักงานทุกคนปฏิบัติเหมือนกัน พฤติกรรมเหล่านั้นจะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ในส่วนของสมรรถนะในงาน ก็คาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมีความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย และจากการประเมินช่องว่างระดับสมรรถนะ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารยังต้องพัฒนาระดับสมรรถนะหลัก และระดับ สมรรถนะในงานให้ได้ตามความคาดหวังของผู้บริหาร ในการพัฒนาควรคัดเลือก

จุดอ่อนนำมาพัฒนา ก่อน เนื่องจากทราบโดยผู้ปฏิบัติงานยังคงรับผิดชอบในงานปัจจุบัน ผู้ปฏิบัติงานก็ควรได้รับการพัฒนาความสามารถที่เป็นจุดอ่อนก่อน เพราะความสามารถนั้นจะมีผลต่อเป้าหมายหรือผลสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน อย่างไรก็ตามการพัฒนาจุดอ่อนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดช่วงเวลาในการพัฒนา มิใช่พัฒนาไปเรื่อยๆ โดยไม่มีที่สิ้นสุด เช่น ไม่นเกิน 1 ปี หรือไม่เกิน 2 ปี เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นเร่งด่วนของงานที่รับผิดชอบ และสามารถนำระดับการกำหนดสมรรถนะจากผู้บริหารนั้น ไปกำหนดเป็นตัวชี้วัด (KPI) เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เฉพาะตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร

ในส่วนเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะ สามารถนำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) มาเป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) IDP เป็นขั้นตอนที่ถูกจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ มีการเตรียมการหรือวางแผนไว้ล่วงหน้า มีขั้นตอนในการจัดทำ เริ่มจากการกำหนดมาตรฐานความสามารถที่ต้องการ การประเมินความสามารถของบุคลากร การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล การพูดคุยแผนการพัฒนากับบุคลากร การติดตามและประเมินผลการพัฒนาพนักงานขั้นตอนในการจัดทำ IDP นั้น จะช่วยตอบสนองต่อ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และเสริมจุดแข็ง (Strength) ของสมรรถนะ และมีเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรให้มีระดับสมรรถนะตามที่ได้กำหนดไว้ เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การเพิ่มคุณค่าในงาน การเพิ่มปริมาณงาน การมอบหมายโครงการ การหมุนเวียนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น ซึ่ง IDP จะช่วยปรับปรุงความสามารถเดิมที่มีอยู่ของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็จุดแข็งหรือจุดอ่อน ของงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มศักยภาพในการทำงาน

5.2.4 อภิปรายกระบวนการจัดทำสมรรถนะ

การได้มาซึ่งสมรรถนะของงานวิจัยนี้ ได้มาจากการสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับคณบดี ผู้บริหารระดับสถาบัน/สำนัก ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อให้ได้มาซึ่งการกำหนด สมรรถนะองค์กร สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงาน โดยกระบวนการการศึกษาเพื่อหาสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีขั้นตอน 11 ขั้นตอน ดังที่กล่าวไว้ในบทที่ 4 ภาพที่ 4.1 และพจนานุกรมสมรรถนะที่จัดทำขึ้น ได้มาจากการคาดหวังของผู้บริหาร และนำมาเปรียบเทียบกับประเมินสมรรถนะตนเอง จากผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร เพื่อหาช่องว่างของสมรรถนะ ซึ่งจากการศึกษาครั้งนี้จะเห็นว่า

กระบวนการจัดทำสมรรถนะนั้นมีขั้นตอนในการจัดทำโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และแจกแบบสอบถาม และนำข้อมูลที่ได้มาศึกษาวิเคราะห์แบบ Content Analysis เพื่อให้ทราบถึงสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สอดคล้องกับขั้นตอนการจัดทำสมรรถนะที่ ดร.ณัฐวัฒน์ นปการ ได้กล่าวไว้ว่า ขั้นตอนการจัดทำสมรรถนะเริ่มจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อกำหนดสมรรถนะองค์กร (Organization Competency) วิเคราะห์ภารกิจ หรือบทบาทหน้าที่ของกลุ่มงาน เพื่อกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional or Department Competency) ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของงานที่ทำ (Job Description or Role Profile) เพื่อนำมาวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งตามคำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description or Role Profile) กำหนดสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน หรือสาขาอาชีพ (Position Competency) กำหนดคำจำกัดความของสมรรถนะแต่ละรายการ (Competency Definition) กำหนดลักษณะของพฤติกรรมหลักที่ต้องการในแต่ละระดับของสมรรถนะ (Key Result Area)

จากกระบวนการศึกษาเพื่อหาสมรรถนะ หากนำมาเปรียบเทียบกับกระบวนการจัดทำสมรรถนะกับมหาวิทยาลัยอื่น ที่จัดทำสมรรถนะเพื่อใช้ในกระบวนการบริหารบุคคล ผู้ศึกษาได้สรุปกระบวนการจัดทำสมรรถนะของมหาวิทยาลัยแห่งอื่นๆ ได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กระบวนการในการให้ได้มาซึ่งสมรรถนะต่างๆของมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่งและคณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อให้รับผิดชอบในการให้ได้มาซึ่งสมรรถนะของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ และนำวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากร ภายหลังจากการได้มาซึ่งสมรรถนะของมหาวิทยาลัย จะเป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสมรรถนะปัจจุบันเปรียบเทียบกับสมรรถนะเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยต้องการ เพื่อนำไปจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระยะ 4 ปี และแผนรายปี โดยแผนพัฒนาบุคลากรนี้ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจหรือจากสภามหาวิทยาลัย และต้องมีการใช้ช่องทางที่หลากหลายที่มีประสิทธิภาพในการเผยแพร่องค์ความรู้ คู่มือที่เกี่ยวกับสมรรถนะ เพื่อให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน

การจัดทำสมรรถนะเริ่มด้วยการจัดทำสมรรถนะหลัก โดยการพิจารณาว่าบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ควรมีสมรรถนะอะไรบ้าง ที่จะไปสนับสนุนและทำให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จ โดยพิจารณาคัดเลือกสมรรถนะที่จำเป็นจริงๆ เมื่อได้สมรรถนะแล้วเขียนคำอธิบายสมรรถนะ คำนิยาม กำหนดการจัดระดับ และกำหนด

พฤติกรรมในแต่ละระดับ ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานหรือความสามารถในแต่ละสายงานหรือแต่ละตำแหน่ง พิจารณาจากความสามารถที่จำเป็นและสอดคล้องกับภารกิจที่ปฏิบัติงานอยู่

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา การได้มาซึ่งสมรรถนะของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดสมรรถนะบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาขึ้น เพื่อให้รับผิดชอบในการได้มาซึ่งสมรรถนะของมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการดังกล่าวได้นำวิสัยทัศน์ พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน โดยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ได้นำสมรรถนะที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะของมหาวิทยาลัย โดยสรุปเรื่องเกี่ยวกับสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ สมรรถนะผู้บริหารระดับหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม การได้มาซึ่งสมรรถนะของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มหาวิทยาลัยได้ศึกษาจากคู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทยของสำนักงาน ก.พ. เพื่อใช้ประกอบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย อ้างอิงสมรรถนะที่ปรับใช้ในระบอบราชการ ซึ่งมีสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ และจัดตำแหน่งต่างๆออกเป็น 18 กลุ่มงาน โดยในแต่ละกลุ่มงานมีการกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน งานละ 3 สมรรถนะ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น กำหนดหน้าที่รับผิดชอบและสมรรถนะที่ต้องการของบุคลากรของมหาวิทยาลัยแต่ละตำแหน่งที่สอดคล้องกับภารกิจ ลักษณะงานความจำเป็นของมหาวิทยาลัย และนำมาวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสมรรถนะปัจจุบันเปรียบเทียบกับสมรรถนะเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยต้องการ เพื่อนำมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก ค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานของมหาวิทยาลัย

จากการศึกษากระบวนการจัดทำสมรรถนะของมหาวิทยาลัยอื่น จะเห็นได้ว่าการจัดทำสมรรถนะ จะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะ เพื่อให้รับผิดชอบในการได้มาซึ่งสมรรถนะของมหาวิทยาลัย และอ้างอิงสมรรถนะที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะของมหาวิทยาลัย แต่ในการศึกษาเรื่อง สมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ การได้มาซึ่งสมรรถนะจะได้อมาจากความคิดเห็นของผู้บริหาร และมีขั้นตอนการหาเป็นลำดับขั้น จากสมรรถนะองค์กร เชื่อมโยงกับสมรรถนะหลัก และหาสมรรถนะในงาน พร้อมทั้งกำหนดระดับสมรรถนะจากความคาดหวังของผู้บริหารเพื่อนำมาจัดทำเป็นพจนานุกรม ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาครั้งนี้ ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

1. สมรรถนะที่ต่ำกว่าความคาดหวังของผู้บริหาร เป็นจุดอ่อน (Weak) มหาวิทยาลัยควรจะจัดให้มีการฝึกอบรม หลักสูตรที่ทำให้พัฒนาระดับสมรรถนะให้ได้ตามที่ผู้บริหารคาดหวัง โดยอาจจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการของสมรรถนะแต่ละด้าน และให้ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารที่มีระดับสมรรถนะต่ำ เข้าฝึกอบรมตามที่ตนเองมีสมรรถนะต่ำกว่ามาตรฐาน

2. มหาวิทยาลัยให้ความรู้แก่นุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารถึงผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับแนวคิดสมรรถนะ และประโยชน์ของการนำแนวคิดสมรรถนะมาปรับใช้ในองค์กร

3. มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการจัดทำสมรรถนะของบุคลากรอย่างจริงจัง โดยมีการจัดตั้งในรูปคณะทำงาน หรือคณะกรรมการบริหารสมรรถนะขึ้นในองค์กร โดยคณะทำงานนี้ควรประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงสุดในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละสายงาน และตัวแทนของฝ่ายบุคคล เป็นต้น

4. นำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ซึ่งจำนวนสมรรถนะในงานสามารถนำมาเฉพาะตัวที่สำคัญ ไม่จำเป็นต้องนำมาใช้ทั้ง 7 ตัว

5. ผู้บริหารควรมีนโยบายพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องแก่นุคลากรที่มีสมรรถนะน้อยกว่าระดับที่กำหนด หลังจากที่ได้รับผลการประเมินแล้วโดยการจัดสรรงบประมาณพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้าอบรมหลักสูตรต่างๆ เพื่อเพิ่มทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงาน

6. บุคลากรขององค์กรควรต้องเป็นบุคคลที่มีความพร้อมเสมอที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง

7. มหาวิทยาลัย ควรพิจารณานำหลักสมรรถนะมาปรับใช้ในการบริหารบุคคลในมิติต่างๆ เช่น การสรรหา การพัฒนาบุคลากร และการสร้างระบบความก้าวหน้าของบุคลากร

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ควรดำเนินการให้มีการจัดทำสมรรถนะของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยเฉพาะ ทั้งนี้สามารถอ้างอิงสมรรถนะจาก สกอ. เพื่อนำมาประกอบกัน แต่สำหรับสมรรถนะองค์กร และสมรรถนะในงานของแต่ละตำแหน่ง มหาวิทยาลัยควรจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำระบบสมรรถนะของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นทางการ เพื่อศึกษาหาสมรรถนะ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร

2. ข้อค้นพบในการศึกษาครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปฏิบัติการ ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปถ้าต้องการข้อมูลในเชิงลึกควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาสมรรถนะในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ที่มีผลงานโดดเด่นและเป็นที่ยอมรับว่าประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ควรจะทำข้อมูลพจนานุกรมสมรรถนะ ของตำแหน่งอื่นๆ ในมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน เพื่อเป็นประโยชน์ และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในแต่ละสาขางาน

4. ควรศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการนำหลักสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในด้านอื่น ๆ เช่น คัดสรรบุคลากร การสรรหาคณาจารย์ การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม