

## บรรณานุกรม

- กัญญารัตน์ บุตรพินน์. “บทบาทของเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล”. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549.
- กรแก้ว อัจฉรวัจน์. “การพัฒนาชุดการเรียนรู้รายบุคคลเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพเลขานุการใน สังคมสารสนเทศ”. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร , 2537. เอกสารอัดสำเนา.
- กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. “แนวคิด และหลักการพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการ แพทย์”, 2548
- กลุ่มงานอำนวยการปลัดกระทรวง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.2552. “คู่มือปฏิบัติงาน เลขานุการ” (ระบบออนไลน์). แหล่งที่มา <http://www.nsdv.go.th/commerce/jobsummary/secretary.htm> (2 กันยายน 2553)
- กลุ่มงานอำนวยการปลัดกระทรวง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย . คู่มือปฏิบัติงานเลขานุการ, 2552
- กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา. “คู่มือสมรรถนะมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลล้านนา”, 2553.
- คณะกรรมการการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง และคณะกรรมการการ จัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้. “คู่มือสมรรถนะ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (Competency Handbook) ฉบับปรับปรุง มกราคม 2554”, 2554.
- คณะผู้วิจัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. “รายงานผลการศึกษา โครงการการจัดทำระบบสมรรถนะ (Competency) ของ สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ”, 2552.
- \_\_\_\_\_ . “คู่มือความสามารถหลัก (Core Competency) และความสามารถเฉพาะงาน (Function Competency)” หน่วยงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏ ส่วนดุสิต.
- จารุณี แก้วทอง. “สมรรถนะในการปฏิบัติงานวิจัยของนักวิจัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” .การค้นคว้า แบบอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551.
- จันทนา แสนสุข. บทบาทเลขานุการตามทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเลขานุการ ปรินญาณิการศึกษามหาบัณฑิต (ธุรกิจศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2539.

จิตติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์. “การพัฒนากระบวนการสมรรถนะของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข”.

เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ, บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), 2548.

ฉรงค์วิทย์ แสนทอง. “**มารู้จัก Competency กันเถอะ**” .กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2547.

คณัย เทียนพุด. “**การจัดการทรัพยากรบุคคล**” .กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บุ๊กเบงค์ธนพรธนธานี, 2536.

ดร.ฉัฐนันท์ นิปกการ. เอกสารประกอบการบรรยาย “การจัดทำสมรรถนะ และแผนพัฒนา  
รายบุคคล” (ระบบออนไลน์). แหล่งที่มา

<http://rajburi.homelinux.net/dept/medillus/master/Competency/competency.ppt> (7  
มกราคม 2554)

เทื่อน ทองแก้ว. “สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ”. (ระบบออนไลน์).

แหล่งที่มา <http://dusithost.dusit.ac.th/~ei/tuan/file21122005046.doc> (3 กันยายน 2553)

ธนารัตน์ เทพโยธิน. “บทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของ  
ผู้บริหารระดับสูงและองค์การธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน” การค้นคว้าแบบอิสระ  
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ , 2544.

\_\_\_\_\_ . **Competency ภาคปฏิบัติ เขาทักันอย่างไร?**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สมาคม  
ส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย- ญี่ปุ่น), 2549.

นุชนารถ วดีศิริศักดิ์. “การประเมินสมรรถนะของบัณฑิต คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร  
มหาวิทยาลัยแม่โจ้”. การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551.

นิสดารก์ เวชยานนท์ . **Competency Based Approach** . กรุงเทพฯ : กราฟิโก ซิสเต็มส์ .2549

บุษยามาศ แสงเงิน. “คู่มือสมรรถนะบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม” เอกสารปฏิบัติงาน  
สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน กองบริหารบุคคล สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
พิบูลสงคราม, 2552.

ประไพ งามแดน. “การศึกษาพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นของเลขานุการ  
ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์  
อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารอาชีวศึกษาและเทคนิคศึกษา ภาควิชาบริหารเทคนิค  
ศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2549.

พงศ์ สุวรรณธาดา. **การเลขานุการ**. กรุงเทพฯ : บุญเลิศการพิมพ์, 2536.

พงศ์ สุวรรณธาดา. 2545. “ **การเลขานุการ 2 ระดับอุดมศึกษา**”. กรุงเทพฯ : พญาไทการพิมพ์.



พนิดา จอมจันทร์ยอง. “การวิเคราะห์และประเมินผลการให้บริการ งานเลขานุการผู้บริหาร”  
กองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550.

พิสมัย พวงคำ. “สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น”.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตร มหาวิทาลัยขอนแก่น, 2551.

มณฑา จินดาวัฒนะ. “แนวทางการพัฒนาอาชีพเลขานุการ”. สารนิพนธ์พัฒนาแรงงานและ  
สวัสดิการมหาดบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545.

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. “แผนพัฒนาบุคลากรประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2551 – 2554” (ระบบ  
ออนไลน์). แหล่งที่มา [www.ipe.ac.th/main/download.php?id=1664](http://www.ipe.ac.th/main/download.php?id=1664) ( 3 กันยายน 2553)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ. “แผนพัฒนาบุคลากรระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2551 - 2555)”.  
กรุงเทพฯ.:มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ, 2551.

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. “คู่มือประเมินสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราช  
ภัฏพิบูลสงคราม”. (ระบบออนไลน์). แหล่งที่มา

[http://www.cheqa.mua.go.th/FileStore/2550/15200/0/7.4-2\(8\).doc](http://www.cheqa.mua.go.th/FileStore/2550/15200/0/7.4-2(8).doc) (2 กันยายน 2553)

วรรณดา ตั้งสุกกิจกำจร. “สมรรถนะของครูตามการรับรู้และคาดหวังของครู นักเรียนและผู้ปกครอง  
ที่โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม”. การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตร์มหาดบัณฑิต  
สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2544.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อักษร  
เจริญทัศน์, 2538.

รัชฎา ฅ น่าน. “สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน”, การค้นคว้า  
แบบอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาดบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551.

ศรัณยา วิบูลย์ศิริพงษ์. “บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบเลขานุการผู้บริหาร”. วิทยานิพนธ์  
นิติศาสตรมหาดบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. “พจนานุกรมความสามารถเชิงสมรรถนะ  
(Competency Dictionary) กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข” , 2547.

สมชาย ปัญญาธิรกุล. “Competency ภาคปฏิบัติ...เขาทำกันอย่างไร”. (ระบบออนไลน์)

[http://203.113.86.149/web\\_pages/m03060000/service/webboard/free/iadmis/picture/0043\\_0\\_68-5096.pdf](http://203.113.86.149/web_pages/m03060000/service/webboard/free/iadmis/picture/0043_0_68-5096.pdf) (7 ตุลาคม 2553)

สำนักงานข้าราชการพลเรือน. “การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์”. เอกสาร  
ประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ 31 มกราคม 2548. (ระบบออนไลน์)

<http://www.aviation.go.th/rbm/Competency.pdf> (15 กันยายน 2553)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ.2550-2553”. (ระบบออนไลน์). แหล่งที่มา

<http://www.nesdb.go.th> (19 กรกฎาคม 2553)

สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต. “ระบบการประเมินสมรรถนะบุคลากรกรมสรรพสามิต”, 2552.

สำนักงานประชาวุฒิสภา สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. “คู่มือการปฏิบัติงานเลขานุการ”. ม.ป.ป

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. “คู่มือการปฏิบัติงาน เลขานุการ” .กลุ่มงานอำนวยการ ปลัดกระทรวง, 2552

\_\_\_\_\_. “สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย (Competency)”. (ระบบออนไลน์).

แหล่งที่มา [http://training.prd.go.th/document\\_public](http://training.prd.go.th/document_public) (20 ตุลาคม 2553)

อนันต์ นามทองตัน. “สมรรถนะ (Competency): พลังแห่งการพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศ”. (ระบบออนไลน์). แหล่งที่มา [www.pbn2.obec.go.th/somor/2.doc](http://www.pbn2.obec.go.th/somor/2.doc) (20 ตุลาคม 2553)

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. “การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล Individual Development Plan: IDP”. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2552.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. Competency Dictionary. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2548.

อุษณีย์ ตูลาปดี. “สู่ความสำเร็จของเลขานุการมืออาชีพ”. กรุงเทพฯ : ธรรมนิติ จำกัด, 2536.

เอนกลาก สุทธิพันธ์. เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง “การพัฒนาบุคลากรตามหลักสมรรถนะ Competency Based Learning”. (ระบบออนไลน์) .แหล่งที่มา

[http://www.aneklarp.com/download/document/COMPETENCY\\_BASED\\_LEARNING.ppt](http://www.aneklarp.com/download/document/COMPETENCY_BASED_LEARNING.ppt) (7 มกราคม 2554)

McClelland, D.C. A Competency Model for Human Resource Management Specialists to be used in the Delivery of the Human Resource Management Cycle. Boston: Mcber, 1975.

“Testing for Competence rather than for Intelligence”. American Psychologist. 105, 28. (7 October):10, 1973.

Spencer, L.M. and Spencer, S.M. Competence at Work: Model for Superior Performance. New York : Wiley, 1993.

**ภาคผนวก**

## ภาคผนวก ก

แบบสอบถามประกอบการค้นคว้าแบบอิสระ

เรื่อง

สมรรถนะผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Competency of Secretary of Chiang Mai University Administrators

การจัดทำแบบสอบถามในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พร้อมทั้งทราบถึงระดับสมรรถนะ ช่องว่างสมรรถนะ นำมาจัดทำเป็นพจนานุกรมสมรรถนะ เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยมีขั้นตอนในการศึกษาสมรรถนะ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. สอบถามสัมภาษณ์เพื่อหาสมรรถนะองค์กรของมหาวิทยาลัยจากผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (Organization Competency) แบบสอบถามชุดที่ 1
2. นำข้อมูลสมรรถนะองค์กรมาประมวลผล เพื่อหาสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กร (Core Competency)
3. นำข้อมูลสมรรถนะหลัก และการวิเคราะห์หน้าที่การปฏิบัติงานจาก Job Descriptions และ TOR มาหาสมรรถนะตามหน้าที่การปฏิบัติงาน (Function Competency) ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และนำไปออกแบบสอบถามชุดที่ 2 เพื่อสอบถามไปยังผู้บริหาร มหาวิทยาลัย และผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร

เพื่อให้การศึกษาในขั้นตอนที่ 1 เกิดประโยชน์สูงสุดจึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และผลจากแบบสอบถามจะนำไปใช้เฉพาะการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ทั้งนี้ ผู้ศึกษาจะนำเสนอผลการศึกษามาวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมและขอความกรุณาส่งแบบสอบถามฉบับนี้กลับคืนภายใน วันที่ 8 เมษายน 2554 ส่งคืนที่ นลินี อธิมา งานเลขานุการผู้บริหาร กองกลาง สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โทร.1008

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาให้ความร่วมมือในการศึกษาครั้งนี้

นางสาวนลินี อธิมา

นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**สมรรถนะขององค์กร (Organization Competency)** จะบ่งบอกได้ว่าองค์กรควรมีทิศทาง การดำเนินงานหรือยุทธศาสตร์ไปในทิศทางใด สมรรถนะขององค์กร หมายถึง กลยุทธ์และความ ได้เปรียบขององค์กรในการแข่งขัน การกำหนดสมรรถนะขององค์กรจะต้องมีความเชื่อมโยง สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายขององค์กร และสมรรถนะขององค์กรต้องมีลักษณะเป็นตัว ผลักดัน ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายขององค์กรประสบความสำเร็จ

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาสมรรถนะองค์กร(Organization Competency) จากหน่วยงานต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างดังนี้

### มหาวิทยาลัยขอนแก่น

**วิสัยทัศน์** "มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของภูมิภาคอาเซียน โดยเป็น มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยแห่งการวิจัย มหาวิทยาลัยแห่งคุณภาพ มหาวิทยาลัยแห่ง การพัฒนาชุมชนและประเทศชาติ และเป็นมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารจัดการที่ดี"

มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้มีการกำหนดสมรรถนะองค์กร (Organization Competency) ไว้ดังนี้

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

ที่มา : เอกสารประกอบการบรรยาย ศศ.ดร.อาภา จันทร์เทวี และ ศศ.จรงักษ์ หงส์งาม การอบรม นบอ.มข. วันที่ 29 มิถุนายน 2549 เรื่อง Competency กับการพัฒนาองค์กร

### กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

**วิสัยทัศน์** “เป็นผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่สมคุณค่า เพื่อชีวิตที่ดีกว่าของ ประชาชน”

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 จะเป็นองค์กรที่ ได้รับการยกย่องในฐานะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่นำร่วมงานด้วย และเป็นแบบอย่างด้าน บรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน SCG จะเป็นผู้นำตลาดในภูมิภาคที่มุ่งดำเนินธุรกิจควบคู่กับ การเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนให้แก่อาเซียน และชุมชนที่เข้าไปดำเนินงาน มุ่งสร้าง คุณค่าให้แก่ลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายใต้คุณภาพการบริหรงานระดับ โลก สอดคล้องกับหลักบรรษัทภิบาล และมีมาตรฐานความปลอดภัยสูงอีกทั้งยังมุ่งยกระดับคุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของผู้คน ด้วยสินค้าและบริการ ที่มีคุณภาพจากกระบวนการดำเนินงาน การพัฒนา เทคโนโลยี และการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความเป็นเลิศ SCG เชื่อมมั่นในคุณค่าและศักยภาพของ พนักงาน ซึ่งจะทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ในบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผยโปร่งใส เปี่ยมด้วย พลังแห่งความกระตือรือร้น โดยพนักงานของเราทุกคนจะยึดมั่นและปฏิบัติตามอุดมการณ์ 4 และ จรรยาบรรณของ SCG ภายในปี พ.ศ. 2558 SCG จะพัฒนาพนักงานซึ่งมีความหลากหลายทางเชื้อ ชาติ วัฒนธรรม และประสบการณ์ให้มีความมุ่งมั่นตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีโลกทัศน์ที่ กว้างไกล...”

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)

### คำชี้แจง

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย หากต้องกำหนดสมรรถนะองค์กรของ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งมีวิสัยทัศน์ ดังนี้

#### วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

“มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ มีความเป็นเลิศทางวิชาการตาม มาตรฐานสากล ที่มุ่งเน้นการวิจัย มีการผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรมและคุณภาพ มีการบริหารจัดการที่ดี ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างยั่งยืน”

ท่านคิดว่า ถ้าต้องการให้วิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย องค์กรของเราควรมีความสามารถอย่างไรบ้าง ควรจะกำหนดสมรรถนะองค์กรอะไรบ้าง เพื่อเป็น แนวทางให้สอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ

กำหนดสมรรถนะตามสายงานเพื่อตอบสนองสมรรถนะองค์กรให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน  
 โปรดระบุโดยให้ลำดับความสำคัญเป็นลำดับไม่เกิน 3 สมรรถนะ และขอให้เหตุผลประกอบด้วย

1.....

เหตุผลประกอบ.....

.....

.....

.....

2.....

เหตุผลประกอบ.....

.....

.....

.....

3.....

เหตุผลประกอบ .....

.....

.....

หมายเหตุ: สมรรถนะองค์กร หมายถึง ลักษณะ (Characters) ของหน่วยงานที่จำเป็นต้องมี ถ้า  
 ต้องการให้บรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน เช่น บริหารอย่างมืออาชีพ (Professional) หรือองค์กรแห่ง  
 การเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นต้น ดังนั้น สมรรถนะองค์กรจึงไม่ใช่วัตถุประสงค์องค์กร

\*\*\*\*\*

ขอขอบคุณสำหรับความคิดเห็นอันมีคุณค่าของท่านและโปรดส่งคืนแก่ผู้ศึกษาตามที่อยู่ด้านหลังนี้  
นลินี อธิมา งานเลขานุการผู้บริหาร กองกลาง สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โทร.

## ภาคผนวก ข

แบบสอบถามประกอบการค้นคว้าแบบอิสระ

เรื่อง

สมรรถนะผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Competency of Secretary of Chiang Mai University Administrators

การจัดทำแบบสอบถามในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พร้อมทั้งทราบถึงระดับสมรรถนะ ช่องว่างสมรรถนะ นำมาจัดทำเป็นพจนานุกรมสมรรถนะ เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากแบบสอบถามชุดที่ 1 ที่ได้สอบถามถึงสมรรถนะองค์กร (Organization Competency) จากผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับคณะ ทำให้ได้สมรรถนะองค์กรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ดังนี้

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

ในแบบสอบถามชุดที่ 2 นี้ แบ่งเป็น 4 ส่วนดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นความสามารถหลักที่ทุกคนจะต้องมี และระดับของสมรรถนะ (Proficiency Level)

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเพื่อกำหนดสมรรถนะตามหน้าที่การปฏิบัติงาน (Function Competency) ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และระดับของสมรรถนะ (Proficiency Level)

**ส่วนที่ 4** ส่วนเอกสารประกอบการกรอกแบบสอบถาม

เพื่อให้การศึกษา เกิดประโยชน์สูงสุดจึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และผลจากแบบสอบถามจะนำไปใช้เฉพาะการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ทั้งนี้ ผู้ศึกษาจะนำเสนอผลการศึกษามาวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมและขอความกรุณาส่งแบบสอบถามฉบับนี้กลับคืนภายใน **วันที่ 24 มิถุนายน 2554** ส่งคืนที่ นลินี อธิมา งานเลขานุการผู้บริหาร กองกลาง สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โทร.1008

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาให้ความร่วมมือในการศึกษาครั้งนี้

นางสาวนลินี อธิมา

นักศึกษาปริญญาโท คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ตำแหน่ง.....  
สังกัด.....  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. ดำรงตำแหน่งเมื่อปี.....จะครบวาระปี.....
3. อายุราชการ  5-10 ปี  11- 15 ปี  16 – 20 ปี  มากกว่า 20 ปี **ขึ้นไป**
4. การศึกษาสูงสุดระดับ  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก
5. เพศ  หญิง  ชาย

### ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency)

จากแบบสอบถามชุดที่ 1 ที่ได้สอบถามถึงสมรรถนะองค์กร (Organization Competency) จากผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับคณะ ทำให้ได้สมรรถนะองค์กรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ดังนี้

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

**สมรรถนะหลัก (Core Competency)** คือ คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่วางไว้เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงค่านิยมที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกัน

ประเด็นคำถาม ท่านคิดว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ควรต้องมีลักษณะอะไรที่สำคัญ ให้ท่านเลือกเลือกสมรรถนะหลักที่กำหนดมาให้ **ไม่เกิน 3 ข้อ** จากทั้งหมดที่กำหนดให้จำนวน 8 ตัว โดยทำเครื่องหมาย  ในช่องที่คิดว่าสอดคล้องกับสมรรถนะองค์กรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และคาดหวังว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องมี และระบุระดับที่ต้องการลงในช่องว่าง โดยเลือกระดับจากเอกสารแนบ ประกอบการกรอกแบบสอบถาม

1. ความใฝ่รู้ คุรยละเอียดและความหมายของระดับ หน้า 1 ระดับที่ต้องการ (โปรดระบุ).....
2. การปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ คุรยละเอียดและความหมายของระดับ หน้า 1 ระดับที่ต้องการ (โปรดระบุ).....

3. ทักษะในการจัดการความรู้ คุรายละเอียดและความหมายของระดับ หน้า 2 ระดับที่ต้องการ (โปรดระบุ).....
4. จริยธรรม คุรายละเอียดและความหมายของระดับ หน้า 2 ระดับที่ต้องการ (โปรดระบุ).....
5. การบริหารความเปลี่ยนแปลง คุรายละเอียดและความหมายของระดับ หน้า 3 ระดับที่ต้องการ (โปรดระบุ).....
6. ความเป็นผู้นำ คุรายละเอียดและความหมายของระดับ หน้า 3 ระดับที่ต้องการ (โปรดระบุ).....
7. ความเป็นมืออาชีพ คุรายละเอียดและความหมายของระดับ หน้า 4 ระดับที่ต้องการ (โปรดระบุ).....
8. ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ คุรายละเอียดและความหมายของระดับ หน้า 5 ระดับที่ต้องการ (โปรดระบุ).....

### ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเพื่อกำหนดสมรรถนะในงาน (Function Competency) ของผู้ปฏิบัติงาน เลขานุการผู้บริหาร

สมรรถนะในงาน (Function Competency) คือ ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของงาน เป็นสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านนั้นๆ พึงมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่ต้องการ

ประเด็นคำถาม ท่านคิดว่าผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ควรต้องมีลักษณะอะไรที่สำคัญ ให้ท่านเลือกสมรรถนะ ในงานที่กำหนดมาให้ ไม่เกินด้านละ 2 ข้อ โดยทำเครื่องหมาย  ในช่องที่ท่านคาดหวังว่าเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะต้องมี และระบุระดับที่ต้องการลงในช่องว่าง โดยเลือกระดับจากเอกสารแนบ ประกอบการกรอกแบบสอบถาม

#### สมรรถนะ-ความรู้ (เลือกเพียง 2 ข้อ)

1. ความรู้ในด้านงานเลขานุการ คุรายละเอียดและความหมายของระดับ หน้า 6 ระดับที่ต้องการ (โปรดระบุ).....
2. ความรู้ในด้านงานสารบรรณ คุรายละเอียดและความหมายของระดับ หน้า 6 ระดับที่ต้องการ (โปรดระบุ).....

3. การปฏิบัติงานสำนักงาน คุรายละเอียดและความหมายของระดับ หน้า 7 ระดับที่ต้องการ (โปรดระบุ).....
4. การบริหารงานเอกสาร คุรายละเอียดและความหมายของระดับ หน้า 8 ระดับที่ต้องการ (โปรดระบุ).....

**สมรรถนะ-ทักษะ (เลือกเพียง 2 ข้อ)**

1. ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ คุรายละเอียดและความหมายของระดับ หน้า 8 ระดับที่ต้องการ (โปรดระบุ).....
2. ทักษะในการติดต่อประสานงาน คุรายละเอียดและความหมายของระดับ หน้า 9 ระดับที่ต้องการ (โปรดระบุ).....
3. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ คุรายละเอียดและความหมายของระดับ หน้า 9 ระดับที่ต้องการ (โปรดระบุ).....
4. ทักษะการเขียนหนังสือราชการ คุรายละเอียดและความหมายของระดับ หน้า 10 ระดับที่ต้องการ (โปรดระบุ).....

**สมรรถนะ-คุณลักษณะ (เลือกเพียง 2 ข้อ)**

1. จิตบริการ คุรายละเอียดและความหมายของระดับ หน้า 11 ระดับที่ต้องการ (โปรดระบุ).....
2. ความอดทน อดกลั้น คุรายละเอียดและความหมายของระดับ หน้า 11 ระดับที่ต้องการ (โปรดระบุ).....
3. มีความกระตือรือร้นและคล่องแคล่วว่องไวในการปฏิบัติงาน คุรายละเอียดและความหมายของระดับ หน้า 12 ระดับที่ต้องการ (โปรดระบุ).....
4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและวางตัวเหมาะสม คุรายละเอียดและความหมายของระดับ หน้า 12 ระดับที่ต้องการ (โปรดระบุ).....
5. ความยืดหยุ่น คุรายละเอียดและความหมายของระดับ หน้า 13 ระดับที่ต้องการ (โปรดระบุ).....

\*\*\*\*\*

ขอขอบคุณสำหรับความคิดเห็นอันมีคุณค่าของท่านและโปรดส่งคืนแก่ผู้ศึกษาตามที่อยู่ด้านหลังนี้  
 นลินี อธิมางานเลขานุการผู้บริหาร กองกลาง สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โทร.



**เอกสารประกอบการกรอกแบบสอบถาม**  
**ชุดที่ 2**

## เอกสารประกอบการกรอกแบบสอบถาม

### รายละเอียดสมรรถนะ คำจำกัดความ และระดับสมรรถนะ

#### ส่วนที่ 2 : สมรรถนะหลัก (Core Competency)

##### 1. ความใฝ่รู้

**คำจำกัดความ :** การศึกษาค้นคว้าความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	มีพฤติกรรมแสดงให้เห็นถึงว่าเป็นผู้มีความสนใจในการหาความรู้หรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงาน
2	มีพฤติกรรมแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ทางวิชาการหรือเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน
3	สามารถประยุกต์ความรู้หรือเทคโนโลยีที่ได้ศึกษามาอย่างต่อเนื่องและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานโดยเห็นได้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน
4	สามารถถ่ายทอดความรู้และหรือเทคโนโลยีที่ตนได้ประยุกต์ใช้แล้วให้แก่ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามได้

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

##### 2. การปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์

**คำจำกัดความ :** การปฏิบัติงานบนพื้นฐานข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง มีการพิสูจน์ทดลองใช้ ปรึกษาหรือสรุปผลแล้วว่าเป็นจริง และเป็นที่ยอมรับ สามารถพิสูจน์ได้โดยปราศจากอคติ หรือความเชื่ออันปราศจากเหตุผลทางวิทยาศาสตร์

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอน และหลักฐานของข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงยอมรับในความสำคัญของการใช้ข้อมูล
2	ปฏิบัติงานบนพื้นฐานข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงและเชื่อถือได้ และสามารถวางระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในงานของตน
3	มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความซับซ้อนได้ และแสดงถึงสาเหตุของปัญหา และเสนอทางออกได้
4	การนำผลของการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้ มาใช้เป็นประโยชน์ในการพยากรณ์สิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นที่ปรึกษา สามารถให้คำแนะนำ เสนอทางเลือกที่ดีที่สุดในการดำเนินการในอนาคต

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 และประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ในการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร 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	รักษาวางาน มีสิ่งของที่เชื่อถือได้ มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจ อุทิศร่างกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผล
3	ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตน โดยมุ่งภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ
4	ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติ อาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียผลประโยชน์

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 และ ผลักดันให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการวางแผนและเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง

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

## 6. ความเป็นผู้นำ

**คำจำกัดความ :** ความสามารถในการสร้างความเชื่อถือไว้วางใจในการร่วมกันปฏิบัติงานให้ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ตลอดจนการสร้างความร่วมมือ ร่วมใจในทีมงานและพัฒนาสมาชิก ให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ให้บรรลุผลสำเร็จในที่สุด

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	เคารพและยอมรับในความเห็นที่แตกต่างของสมาชิก มีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก กล้าเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน
2	สร้างการยอมรับจากทีมงานในการทำงานร่วมกัน/ทำงานบรรลุผลสำเร็จหลายครั้ง สนับสนุนการทำงานของทีมงาน และสนับสนุนให้ทีมงานพัฒนาตนเองในทุกๆทาง
3	จูงใจสมาชิกในทีมให้ทุ่มเทในการทำงาน 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 ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาค้นเองอย่างต่อเนื่องอีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน ทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
2	รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลกระทบต่อการทำงานที่ของตน ติดตาม รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง
3	สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ สั่งสมความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ และเล็งเห็นประโยชน์ ความสำคัญขององค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคตสามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้
4	มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม นำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

ที่มา : บุชมาศ แสงเงิน. "คู่มือสมรรถนะบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม" เอกสารปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน 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 และสนทนาโต้ตอบภาษาอังกฤษที่ใช้ในชีวิตประจำวันได้
3	แปลความหมาย ดีความ สรุปเรื่องจากการอ่านเอกสารภาษาอังกฤษได้อย่างถูกต้องและนำมาประยุกต์ใช้ในงาน สามารถฟัง พูด อ่าน เขียน ภาษาอังกฤษ และสามารถสื่อสารกับชาวต่างชาติจนบรรลุเป้าหมาย
4	ให้คำแนะนำในการใช้ภาษาอังกฤษแก่บุคลากรภายในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการใช้งาน สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษในทักษะต่างๆ เช่น ฟัง พูด อ่าน และ เขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และสามารถเขียนบทความทางวิชาการที่เป็นภาษาอังกฤษได้

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

**เอกสารประกอบการกรอกแบบสอบถาม**  
**รายละเอียดสมรรถนะ คำจำกัดความ และระดับสมรรถนะ**

**ส่วนที่ 3 : สมรรถนะในงาน (Function Competency)**

**สมรรถนะ - ความรู้**

**1. ความรู้ในด้านงานเลขานุการ**

**คำจำกัดความ :** มีความรู้ ความเข้าใจในงานเลขานุการ และ ให้บริการงานทั่วไป สำหรับผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	ดำเนินการและติดตามเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร เข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานของงานเลขานุการ
2	อำนวยความสะดวกให้ผู้บริหารระดับสูง โดยดูแลการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องดื่ม อาหารเพื่อเลี้ยงรับรองผู้มาขอพบ และ การประชุมปรึกษาหารือต่างๆ ของผู้บริหาร ติดตามผลการปฏิบัติงานตามคำสั่งการผู้บริหาร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร คำสั่งนโยบาย
3	วางแผนงานสำหรับการพัฒนางานด้านการอำนวยความสะดวก และ บริการสำหรับผู้บริหาร ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในงานอำนวยความสะดวก และ บริการสำหรับผู้บริหาร
4	วางแผนงานเพื่อพัฒนางานด้านการอำนวยความสะดวก สำหรับผู้บริหาร ประเมินติดตาม และ กำกับดูแลงานอำนวยความสะดวกให้บรรลุเป้าหมาย

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

**2. ความรู้ในงานด้านสารบรรณ**

**คำจำกัดความ :** มีความรู้ระเบียบงานสารบรรณ สามารถร่างได้ตอบเอกสารทางราชการ 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

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

### 3. การปฏิบัติงานสำนักงาน

คำจำกัดความ: ความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานในสำนักงาน การจัดสภาวะแวดล้อมในที่ทำงาน การอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร การบริหารงานเอกสาร การจัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน 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 ส่งการหรือมอบหมายไปยังผู้เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ให้คำปรึกษาแนะนำหรือข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปัญหา และเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
4	ประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้มีการปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานสำนักงานในภาพรวมหรือเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น วางแผน และจัดระบบงานภายในสำนักงานเพื่อสนับสนุนการบริหารงานของผู้บริหารให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

ที่มา : สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน Function Competency สายงานบริหารทั่วไป ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

#### 4. การบริหารงานเอกสาร

**คำจำกัดความ:** ความสามารถในการจัดเตรียมและจัดทำเอกสารและรายงานต่างๆ รวมทั้งการนำไปโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยในการจัดทำและจัดระบบการเก็บรักษาเอกสารและรายงานต่างๆ ได้

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 และเข้าใจภาษาอังกฤษ สามารถติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	สามารถอ่านและเข้าใจภาษาอังกฤษในแบบฟอร์มและคำสั่งต่างๆได้
2	สามารถฟังและพูดได้ตอบกับคนต่างชาติด้วยภาษาอังกฤษที่ใช้ในชีวิตประจำวันได้
3	สามารถสรุปใจความสำคัญจากการสนทนาภาษาอังกฤษได้อย่างถูกต้อง แปลความหมายตีความ 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	สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในการประสานงาน และสามารถหาเทคนิค วิธีการในการติดต่อประสานงานกับผู้บริหารระดับสูง/ผู้ทรงคุณวุฒิจากองค์กรภายนอกได้
4	สามารถประสานงานในโครงการขนาดใหญ่ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สามารถเสนอแนะถึงเทคนิคและวิธีการในการประสานงานทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้

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

## 3. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์

**คำจำกัดความ :** ความสามารถในการใช้และประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการทำงานด้านเอกสารแบบฟอร์ม และรายงานต่างๆรวมทั้งสามารถในการหาข้อมูลจากระบบ Internet

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

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

#### 4. 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 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา หน้า 105

## สมรรถนะ-คุณลักษณะ

### 1. จิตบริการ

**คำจำกัดความ:** สามารถติดต่อบริการให้ความร่วมมือแนะนำ ร่วมแก้ไขปัญหาเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มาติดต่อขอรับบริการ ในการทำงานร่วมกัน รับฟังคำติชมด้วยความจริงใจ รู้จักควบคุมอารมณ์ ทำใจให้รัก ประรณาดีกับทุกคน และเต็มใจที่จะให้บริการอย่างเต็มที่และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี รับฟังและเข้าใจถึงความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการ
2	สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆได้เองโดยประยุกต์แนวทางการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ประสานงานกับหน่วยงานภายในภายนอกเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
3	ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการในระดับมากกว่าที่ขอมมา สามารถควบคุมอารมณ์ในขณะที่บริการ/ตอบข้อซักถามของผู้รับบริการได้ดี เต็มใจและพร้อมรับเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้รับบริการเมื่อพบปัญหาในคราวต่อไป
4	กระตุ้นจูงใจให้พนักงานมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี ให้กับหน่วยงานและมีการสร้างแรงจูงใจ สามารถถ่ายทอดเทคนิค วิธีการแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการรวมถึงสมาชิกได้ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ต่อยอดสำหรับหน่วยงาน

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

### 2. ความอดทนอดกลั้น

**คำจำกัดความ:** การใช้น้ำเสียง การแสดงออกด้วยท่าทีที่สุภาพ เมื่อต้องมีการประสานงานกับผู้อื่นและเมื่อต้องเผชิญกับ 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 และความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ รวมทั้งการกระตุ้นจิตใจให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกตื่นตัวในการทำงาน

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

ที่มา : ฃรงควิทย์ แสนทอง. “มารู้จัก Competency กันเถอะ” หน้า 110

### 4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและวางตัวเหมาะสม

**คำจำกัดความ:** การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในลักษณะที่เอื้อต่อบรรยากาศการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน มีการยืดหยุ่น ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับบุคคลอื่นในทุกสถานการณ์

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	แสดงถึงความเห็นอกเห็นใจและรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้อื่น มีอริยาศัยกับบุคคลต่างๆ มีอารมณ์มั่นคง
2	สามารถควบคุมอารมณ์แม้ในภาวะที่ตึงเครียด และมีวิธีการในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นในองค์กร
3	รักษาความสัมพันธ์ที่มีอยู่เดิมให้มั่นคง และสร้างโอกาสในการขยายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกให้มากขึ้น
4	ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่น ถึงเทคนิคและวิธีการสร้างสัมพันธภาพอันดีให้เกิดขึ้นปรับเปลี่ยนวิธีการสำหรับการรักษา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้

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

### 5. ความยืดหยุ่น

**คำจำกัดความ:** การปรับเปลี่ยนแผนงาน วิธีการทำงาน และการแสดงออกทั้งกิริยา ท่าทางและน้ำเสียงได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล 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 : ฌรงค์วิทย์ แสนทอง. “มารู้จัก Competency กันเถอะ” หน้า 113



## ภาคผนวก ก

แบบสอบถามประกอบการค้นคว้าแบบอิสระ

เรื่อง

สมรรถนะผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Competency of Secretary of Chiang Mai University Administrators

### คำชี้แจง

การจัดทำแบบสอบถามในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พร้อมทั้งทราบถึงระดับสมรรถนะ ช่องว่างสมรรถนะ นำมาจัดทำเป็น พจนานุกรมสมรรถนะ เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การศึกษา เกิดประโยชน์สูงสุด จึงขอความกรุณาจากท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และผลจากแบบสอบถามจะนำไปใช้เฉพาะการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ทั้งนี้ ผู้ศึกษาจะนำเสนอผลการศึกษามาวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม และโปรดส่งแบบสอบถามกลับคืนภายในวันศุกร์ที่ 29 กรกฎาคม 2554

แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน 8 หน้า ดังนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามระดับสมรรถนะหลัก (Core Competency)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามระบุสมรรถนะในงาน (Function Competency) ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร

### ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

#### 1.1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อที่ท่านเลือก

#### 1) เพศ

1. หญิง

2. ชาย

#### 2) อายุ

1. 21- 30 ปี

2. 31-40 ปี

3. 41-50 ปี

4. 51- 60 ปี

#### 3) ระดับการศึกษา

1. ระดับปริญญาตรี

2. ระดับปริญญาโท

3. ระดับปริญญาเอก

4. ระดับประกาศนียบัตร

#### 4) ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร

1. น้อยกว่า 1 ปี

2. 1-5 ปี

3. 6-10 ปี

4. 10 ปีขึ้นไป

## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามระดับสมรรถนะหลัก (Core Competency)

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

จากการสอบถามผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารคณะ สถาบัน/สำนัก ได้กำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ไว้ 3 สมรรถนะ คือ 1.ความใฝ่รู้ 2.จริยธรรม 3.ความเป็นมืออาชีพ

คำชี้แจง ท่านคิดว่าในแต่ละสมรรถนะหลัก ท่านอยู่ในระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  ในระดับที่ท่านเลือก

### 1. ความใฝ่รู้

คำจำกัดความ : การศึกษาค้นคว้าความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<input type="checkbox"/> 1	มีพฤติกรรมแสดงให้เห็นถึงว่าเป็นผู้มีความสนใจในการหาความรู้หรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงาน
<input type="checkbox"/> 2	มีพฤติกรรมแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ทางวิชาการหรือเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน
<input type="checkbox"/> 3	สามารถประยุกต์ความรู้หรือเทคโนโลยีที่ได้ศึกษามาอย่างต่อเนื่องและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานโดยเห็นได้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน
<input type="checkbox"/> 4	สามารถถ่ายทอดความรู้และหรือเทคโนโลยีที่ตนได้ประยุกต์ใช้แล้วให้แก่ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามได้



## 2. จริยธรรม

**คำจำกัดความ :** การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าส่วนตน

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<input type="checkbox"/> 1	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องตามหลักกฎหมายจริยธรรมและระเบียบวินัย
<input type="checkbox"/> 2	รักษาวางาน มีสิ่งของที่เชื่อถือได้ มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจ อุทิศร่างกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผล
<input type="checkbox"/> 3	ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตน โดยมุ่งภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ
<input type="checkbox"/> 4	ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียผลประโยชน์

## 3. ความเป็นมืออาชีพ

**คำจำกัดความ :** ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<input type="checkbox"/> 1	ศึกษาค้นคว้า สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน ทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
<input type="checkbox"/> 2	รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลกระทบต่อการทำงานที่ของตน ติดตาม รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง
<input type="checkbox"/> 3	สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ สั่งสมความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ และเล็งเห็นประโยชน์ ความสำคัญขององค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคตสามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้
<input type="checkbox"/> 4	มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม นำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

### ส่วนที่ 3 แบบสอบถามระดับสมรรถนะในงาน (Function Competency) ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร

**สมรรถนะในงาน (Function Competency)** คือ ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของงาน เป็นสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านนั้นๆ พึงมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่ต้องการ

จากการสอบถามผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารคณะ สถาบัน/สำนัก ได้กำหนดสมรรถนะในงานของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประกอบไปด้วยสมรรถนะความรู้ สมรรถนะทักษะ และสมรรถนะคุณลักษณะ

คำชี้แจง ท่านคิดว่าสมรรถนะในงานแต่ละด้าน ของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ท่านอยู่ในระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  ในระดับที่ท่านเลือก

#### สมรรถนะ - ความรู้

##### 1. ความรู้ในด้านงานเลขานุการ

คำจำกัดความ : มีความรู้ ความเข้าใจในงานเลขานุการ และ ให้บริการงานทั่วไป สำหรับผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<input type="checkbox"/> 1	ดำเนินการและติดตามเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร เข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานของงานเลขานุการ
<input type="checkbox"/> 2	อำนวยความสะดวกให้ผู้บริหารระดับสูง โดยดูแลการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องดื่ม อาหารเพื่อเลี้ยงรับรองผู้มาขอพบ และ การประชุมปรึกษาหารือต่างๆ ของผู้บริหาร ติดตามผลการปฏิบัติงานตามข้อสั่งการผู้บริหาร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคำสั่ง นโยบาย
<input type="checkbox"/> 3	วางแผนงานสำหรับการพัฒนางานด้านการอำนวยความสะดวก และ บริการสำหรับผู้บริหาร ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในงานอำนวยความสะดวก และ บริการสำหรับผู้บริหาร
<input type="checkbox"/> 4	วางนโยบายเพื่อพัฒนางานด้านการอำนวยความสะดวก สำหรับผู้บริหาร ประเมินติดตามและกำกับดูแลงานอำนวยความสะดวกให้บรรลุเป้าหมาย

## 2. การปฏิบัติงานสำนักงาน

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

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<input type="checkbox"/> 1	รู้และเข้าใจระเบียบการปฏิบัติงานในสำนักงานที่ตนปฏิบัติอยู่ ทราบถึงโครงสร้างขององค์กรและหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ มีความสามารถในการจัดทำหนังสือราชการที่ไม่ซับซ้อน
<input type="checkbox"/> 2	มีความสามารถในการจัดทำหนังสือราชการในระดับที่ยากขึ้น และการจัดเก็บเอกสารอย่างเป็นระบบ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดหา บำรุงรักษา และการควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องใช้สำนักงานให้เพียงพอกับการใช้งาน อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน และดำเนินงานการให้บริการและอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน/องค์กร ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
<input type="checkbox"/> 3	จัดระบบงานเพื่อให้การสื่อสารด้านเอกสารในหน่วยงานไหลเวียนอย่างคล่องตัว เสนอความเห็นต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อให้มีการส่งมอบชิ้นงาน สั่งการหรือมอบหมายไปยังผู้เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ให้คำปรึกษาแนะนำหรือข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปัญหา และเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
<input type="checkbox"/> 4	ประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้มีการปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานสำนักงานในภาพรวมหรือเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น วางแผน และจัดระบบงานภายในสำนักงานเพื่อสนับสนุนการบริหารงานของผู้บริหารให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

**สมรรถนะ-ทักษะ****1. ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ**

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

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<input type="checkbox"/> 1	สามารถอ่านและเข้าใจภาษาอังกฤษในแบบฟอร์มและคำสั่งต่างๆ ได้
<input type="checkbox"/> 2	สามารถฟังและพูดได้ตอบกับคนต่างชาติด้วยภาษาอังกฤษที่ใช้ในชีวิตประจำวันได้
<input type="checkbox"/> 3	สามารถสรุปใจความสำคัญจากการสนทนาภาษาอังกฤษได้อย่างถูกต้อง แปลความหมาย ตีความ สรุปเรื่องจากการอ่านเอกสารภาษาอังกฤษในงานที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง
<input type="checkbox"/> 4	สามารถนำความรู้จากบทความ งานวิชาการ เอกสารภาษาอังกฤษมาประยุกต์ใช้ในงานได้ และใช้ภาษาอังกฤษในการนำเสนอผลการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาได้ สามารถเขียนจดหมายภาษาอังกฤษเพื่อสื่อสารได้อย่างเข้าใจ

**2. ทักษะในการติดต่อประสานงาน**

**คำจำกัดความ:** การระบุได้ถึงบุคคลและวันเวลาที่เหมาะสมในการติดต่อประสานงาน รวมทั้งความสามารถในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ตลอดจนการให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<input type="checkbox"/> 1	เข้าใจถึงหน้าที่ของการประสานงาน และเป็นศูนย์กลางของการนัดหมาย การจัดให้มีการจัดประชุมหรือดำเนินการร่วมกัน
<input type="checkbox"/> 2	มีเทคนิคในการติดต่อประสานงานกับบุคคลภายนอก และสามารถหาทางเลือกในการติดต่อประสานงานได้มากกว่า 1 ทางเลือก
<input type="checkbox"/> 3	สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในการประสานงาน และสามารถหาเทคนิค วิธีการในการติดต่อประสานงานกับผู้บริหารระดับสูง/ผู้ทรงคุณวุฒิจากองค์กรภายนอกได้
<input type="checkbox"/> 4	สามารถประสานงานในโครงการขนาดใหญ่ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สามารถเสนอแนะถึงเทคนิคและวิธีการในการประสานงานทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้

**สมรรถนะ-คุณลักษณะ****1. จิตบริการ**

**คำจำกัดความ :** สามารถติดต่อบริการให้ความร่วมมือแนะนำ ร่วมแก้ไขปัญหาเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มาติดต่อขอรับบริการ ในการทำงานร่วมกัน รับฟังคำติชมด้วยความจริงใจ รู้จักควบคุมอารมณ์ ทำใจให้รัก ประรณานาดีกับทุกคน และเต็มใจที่จะให้บริการอย่างเต็มที่และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<input type="checkbox"/> 1	ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี รับฟังและเข้าใจถึงความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการ
<input type="checkbox"/> 2	สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เองโดยประยุกต์แนวทางการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ประสานงานกับหน่วยงานภายในภายนอกเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
<input type="checkbox"/> 3	ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการในระดับมากกว่าที่ขอมา สามารถควบคุมอารมณ์ในขณะบริการ/ตอบข้อซักถามของผู้รับบริการ ได้ดี เต็มใจและพร้อมรับเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้รับบริการเมื่อพบปัญหาในคราวต่อไป
<input type="checkbox"/> 4	กระตุ้นใจให้พนักงานมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี ให้กับหน่วยงานและมีการสร้างแรงจูงใจ สามารถถ่ายทอดเทคนิค วิธีการแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการรวมถึงสมาชิกได้ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ต่อยอดสำหรับหน่วยงาน

**2. มีความกระตือรือร้นและคล่องแคล่วว่องไวในการปฏิบัติงาน**

**คำจำกัดความ :** ความตื่นตัวและชวนขวายที่จะเรียนรู้เสมอ และความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ รวมทั้งการกระตุ้นใจให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกตื่นตัวในการทำงาน

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<input type="checkbox"/> 1	พยายามเรียนรู้ขั้นตอนการทำงานต่างๆด้วยตนเอง ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
<input type="checkbox"/> 2	นำแนวคิดและวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงงานได้สำเร็จ แสวงหาความรู้ใหม่ๆจากแหล่งข้อมูลต่างๆ จากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมาประยุกต์ใช้กับงานที่ได้รับมอบหมายได้ สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด
<input type="checkbox"/> 3	วางแผนงานและติดตามงานต่อเนื่อง สามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงานด้วยตนเอง หาโอกาสในการรับฟังประสบการณ์ใหม่ๆ จากการเข้ากลุ่มหรือสมาคม
<input type="checkbox"/> 4	เต็มใจและรับอาสาในการทำงานที่นอกเหนือจากงานประจำของตน สร้างบรรยากาศให้สมาชิกในหน่วยงานมีความรู้สึกตื่นตัวกับการทำงาน และพร้อมที่จะให้คำปรึกษาแนะนำและแก้ไขปัญหาแก่สมาชิกอยู่เสมอ

### 3. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและวางตัวเหมาะสม

**คำจำกัดความ :** การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในลักษณะที่เอื้อต่อบรรยากาศการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน มีการยืดหยุ่น ปรับตัว หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับบุคคลอื่นในทุกสถานการณ์

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
<input type="checkbox"/> 1	แสดงถึงความเห็นอกเห็นใจและรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้อื่น มีอัธยาศัยกับบุคคลต่างๆ มีอารมณ์มั่นคง
<input type="checkbox"/> 2	สามารถควบคุมอารมณ์แม้ในภาวะที่ตึงเครียด และมีวิธีการในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นในองค์กร
<input type="checkbox"/> 3	รักษาความสัมพันธ์ที่มีอยู่เดิมให้มั่นคง และสร้างโอกาสในการขยายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกให้มากขึ้น
<input type="checkbox"/> 4	ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่น ถึงเทคนิคและวิธีการสร้างสัมพันธภาพอันดีให้เกิดขึ้น ปรับเปลี่ยนวิธีการสำหรับการรักษา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้

\*\*\*\*\*

ขอขอบคุณสำหรับความคิดเห็นอันมีคุณค่าของท่านและโปรดส่งคืนแก่ผู้ศึกษาตามที่อยู่ด้านหลังนี้  
 นลินี อธิมา งานเลขานุการผู้บริหาร กองกลาง สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โทร.1008



## ประวัติผู้เขียน

### ชื่อ-สกุล

นางสาวนลินี อธิมา

### วัน เดือน ปี เกิด

15 เมษายน 2523

### ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2538

มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนยุพราชวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่

พ.ศ. 2541

ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (การสื่อสารมวลชน)

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2544 - 2545

เจ้าหน้าที่การตลาดต่างประเทศ บริษัทเอเชีย อีโคโนมิกส์ จำกัด

พ.ศ. 2545 - 2547

เลขานุการผู้อำนวยการ มูลนิธิสืบช้างสู่ธรรมชาติ โครงการใน

พระราชดำริสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ

พ.ศ. 2547 – ปัจจุบัน

พนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่ง พนักงานปฏิบัติงาน (เลขานุการ

ผู้บริหาร) สังกัดกองกลาง สำนักงานมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

