

การพัฒนาโมเดลนำร่องของสมรรถนะของหน่วยเลขานุการผู้บริหาร: กรณีศึกษา หน่วยเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหิดล

Preliminary Competency Model for Executive Secretary Unit: A Study of Mahidol University's Executive Secretary Unit

โสภาพรณ สุริยะมณี^{1*} ตริเพ็ชร อ่ำเมือง²
Sopaphan Suriyamanee^{1*}, Triphet Ammuang²

บทคัดย่อภาษาไทย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาโมเดลนำร่องของสมรรถนะของหน่วยเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดลให้ตรงตามเป้าหมายที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการ เพื่อศึกษาหาคุณสมบัติหรือองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานหรือประจำสายงานของหน่วยเลขานุการผู้บริหาร และเพื่อศึกษาหานิยามขององค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะประจำสายงานของหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหาร การศึกษาวิจัยใช้แนวทางในการพัฒนาโมเดลของสมรรถนะของหน่วยงานเลขานุการผู้บริหารแบบบูรณาการ (Integrated Approach) ซึ่งเป็นแนวทางที่ผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพเข้าด้วยกันนับตั้งแต่การทบทวนวรรณกรรม การสร้างเครื่องมือวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี กลุ่มผู้อำนวยการกองในสำนักงานอธิการบดี และกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่เคยปฏิบัติหน้าที่เลขานุการผู้บริหารมาก่อนและเลขานุการผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลสองครั้งเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อความสำคัญของสมรรถนะต่อหน่วยงานเหล่านี้ นอกจากนั้น ยังใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และสนทนากลุ่มย่อยแบบ Focus Group ของผู้อำนวยการกองสำนักงานอธิการบดีบางส่วนและเลขานุการผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบันอีกครั้งหนึ่ง เพื่อนำข้อมูลมาสนับสนุนและเพิ่มเติมผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่าสมรรถนะหลักของหน่วยงานตามแนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยซึ่งมีองค์ประกอบคือ การยึดมั่นในคุณธรรม การมีความรับผิดชอบในงาน การทำงานเป็นทีม การวางแผนงานอย่างเป็นระบบ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และสมรรถนะประจำสายงานซึ่งมีองค์ประกอบที่คือความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงขับภายใน ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับตนเอง ความเข้าใจผู้อื่น ความถูกต้องของงาน ความยืดหยุ่น

^{1*} ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปชำนาญการ กองบริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหิดล

² ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป กองบริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหิดล

* corresponding author E-mail: sopaphan.sur@mahidol.ac.th

ผ่อนปรนและการให้อำนาจแก่ผู้อื่น มีความสำคัญต่อหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง จึงสมควรที่จะเป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของหน่วยเลขานุการผู้บริหารโดยเฉพาะองค์ประกอบของสมรรถนะประจำสายงานทั้ง 9 ด้านดังกล่าวนี้เป็นองค์ประกอบที่มีจำนวนสอดคล้องกับแนวความคิดของ Spencer and Spencer (1993) นักวิชาการชื่อดังที่เขาทั้งสองเห็นว่าสมรรถนะของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งนั้นไม่ควรที่จะมีจำนวนเกิน 7 หรือ 9 สมรรถนะ (Cited in Bozkurt, 2011:28) ดังนั้นโมเดลนำร่องของสมรรถนะที่ได้จึงประกอบไปด้วยสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานและนิยามของสมรรถนะดังกล่าวเป็นสำคัญ

คำสำคัญ: สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน นิยามของสมรรถนะประจำสายงาน

ABSTRACT

This study was to investigate the approaches of developing a Preliminary Competency Model for Executive Secretary Unit of Mahidol University in order to meet the requirements of the organizational or the unit's goal. This was to find the core qualifications of the functional competency, and to find the operational definition of functional competency. An integrated approach was used in developing the competency model for Executive Secretary Unit. This approach was to integrate both quantitative and qualitative research even beginning from the literature reviews, instrumentation, and data collections from respondents who were the top executive group, the division director group, the ex-secretary group and the current secretary group. The data collection was twice conducted. The analysis was concentrated on comparing the differences of thought on the core competency. In addition, a technique of focus group was conducted with the divisional directors and with the current secretary group in order to support the findings and to augment the results of the research.

The results revealed that the respondents were convergent in the core competency of the unit (according to the previous studies of the university). The elements were virtue-orientation, responsibility, teamwork, systematic work plan, and result-based focus. The functional competencies were knowledge, skills, personality, thrust, self-realization, understanding other, work accuracy, flexibility and empowerment. These nine competencies were so indispensable and should have been the core and the functional ones for the executive secretary unit. They were corresponded with the idea of Spencer and Spencer renowned scholars who viewed that any workplaces should have more than seven to nine competencies (cited in Bozkurt, 2011:28). Consequently, the Preliminary Competency Model was then inevitably involving core competencies , functional competencies and operational definition of functional competency.

Keywords: Core Competency, Functional Competency, Operational Definition of Functional Competency

หลักการและเหตุผล

ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี รองอธิการบดีฝ่าย และ ผู้ช่วยอธิการบดี ซึ่งนับตั้งแต่วันที่ 17 ตุลาคม 2550 มหาวิทยาลัยมหิดลได้ประกาศพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2550 มีการเปลี่ยนแปลง ระบบการบริหารมหาวิทยาลัยจากส่วนราชการมาเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย บริหารงานโดยใช้นโยบายของมหาวิทยาลัย กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ การดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย การกำหนดเป้าหมายการ ดำเนินงาน และการปรับโครงสร้างองค์กรให้ เหมาะสม

ในส่วนของการทำงานของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยยังคงมีเลขานุการผู้บริหารในการอำนวยความสะดวกในกิจการงาน รวมถึงการกลั่นกรอง คั่นคว้าข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเกี่ยวข้องนำเสนอใน เรื่องต่างๆ ตามที่ผู้บริหารต้องการ เนื่องจาก สภาพการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน อาทิ ด้านความรู้ ด้านเทคโนโลยี และสิ่งต่างๆ รอบตัว เลขานุการผู้บริหารจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเพียงพอที่จะตอบสนองต่อภารกิจของ ผู้บริหารและองค์กรได้ เพราะเลขานุการผู้บริหารเป็น ตัวแปรสำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จในงานของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ฉะนั้นผู้วิจัยจึงได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการศึกษาเพื่อการพัฒนาหน่วยเลขานุการผู้บริหาร เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารและ องค์กรโดยเห็นว่าหากศึกษาถึงคุณลักษณะที่บุคคล พึงมีในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่เลขานุการ

ผู้บริหาร และ Specific Functional Competency คือสมรรถนะประจำสายงานที่เป็นการเฉพาะว่ามี อะไรบ้างซึ่งจะสามารถนำผลของการศึกษาวิจัย ดังกล่าวมาสร้างเป็นโมเดลนำร่องในการพัฒนา สมรรถนะหน่วยเลขานุการผู้บริหาร (Development of Preliminary Competency Model) ให้ทำงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาโมเดลนำร่องของสมรรถนะ ของหน่วยงานเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดล ให้ตรงตามเป้าหมายที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการ
2. เพื่อศึกษาหาองค์ประกอบที่สำคัญของ สมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานหรือประจำสาย งาน ของหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหารในการ ปฏิบัติงาน
3. เพื่อศึกษานิยามหรือองค์ประกอบ ย่อยที่สำคัญหรือจำเป็นต่อสมรรถนะประจำสายงาน ของหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหารในการ ปฏิบัติงาน

วิธีการศึกษา

1. แนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

ใช้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะซึ่งมาจากการ ศึกษาวิจัยของศาสตราจารย์ ดร. เดวิด ซี แมคเคลลี แลนด์ (Prof. Dr. David C. McClelland) ศาสตราจารย์ ทางด้านจิตวิทยาสังคม อดีตคณบดีคณะจิตวิทยา สังคม แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้นำเสนอความคิดดังกล่าวนี้ไว้ในบทความที่มีชื่อว่า

“Testing for Competence rather Than Intelligence” ซึ่งชี้ให้เห็นว่าปัจจัยหลักหรือปัจจัยที่สำคัญ (Major Factor) ทางด้านความชาญฉลาด (Intelligence) และผลการศึกษาหรือเกรด (School Grade) ไม่มีอิทธิพลหรือมีผล (Influence) ต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในหน่วยงาน โดยเห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานที่แท้จริงก็คือปัจจัยทางด้านสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) (Bozkurt, 2011:10-12) ปัจจัยทางด้านสมรรถนะนี้เป็นปัจจัยที่ไม่เอนเอียง (Bias) ไปตามปัจจัยทางด้านเพศ สีผิว ชาติพันธุ์ หรือภูมิหลังทางสังคมและเศรษฐกิจของแต่ละบุคคล คือผลออกมาเป็นอย่างไรก็ต้องเป็นอยุ่อย่างนั้น มิใช่เอนเอียงไปกับปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวมาแล้ว การที่แมคคลีแลนด์เห็นว่าปัจจัยทางด้านสมรรถนะมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นเนื่องจากได้ทำการศึกษาวิจัยอย่างเป็นระบบ โดยศึกษาในลักษณะของการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานที่ได้รับความสำเร็จสูงหรือมีผลงานดีเด่นกว่าบุคคลอื่น (Superior Performance) กับผู้ที่ปฏิบัติงานที่ได้รับความสำเร็จน้อย (Less Performance) ว่ามีความแตกต่างในเรื่องใด นอกจากนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เขายังได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยทางด้านความคิดที่เป็น การเฉพาะ (Specific Thoughts) และพฤติกรรมที่เป็นการเฉพาะ (Specific Behavior) เช่นเดียวกันที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานดังกล่าวอีกส่วนหนึ่งด้วย ผลที่สุดแล้วเขาก็พบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความแตกต่างหรือมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานก็คือ ปัจจัยทางด้านสมรรถนะ (Cited in Bozkurt, 2011:10-11)

นอกจากนั้นยังมีนักวิชาการที่สำคัญอีกหลายท่านอย่างเช่นบอยาซีส (Richard Boyatzis) ที่ได้นำแนวความคิดและทฤษฎีของแมคคลีแลนด์ ไปเผยแพร่จนได้รับความสำเร็จ ทำให้แมคคลีแลนด์

ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางไปทั่วโลก นอกจากนั้นบอยาซีสยังได้เน้นย้ำถึงคุณลักษณะที่สำคัญของบุคคลในการปฏิบัติงาน (Underlying Characteristic of Person) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญของสมรรถนะตามที่แมคคลีแลนด์ได้กล่าวเอาไว้ อย่างเช่น แรงขับหรือแรงจูงใจ บุคลิกลักษณะ ทักษะและองค์ความรู้ และที่สำคัญที่บอยาซีสได้นำเสนอเพิ่มเติมเอาไว้และได้กลายเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทุกคนจะต้องกล่าวถึงก็คือ ปัจจัยทางด้านภาพลักษณ์ของแต่ละบุคคล (Personal Image) หรือปัจจัยทางด้านบทบาททางสังคม (Social Role) (Cited in Bozkurt, 2011:13) Spencer and Spencer (L.M. Spencer and S.M. Spencer) ได้อธิบายแนวความคิดและทฤษฎีของแมคคลีแลนด์ทั้งในรูปของคำนิยาม และการพยายามแยกองค์ประกอบของสมรรถนะออกมาให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยได้แยกองค์ประกอบของสมรรถนะออกมาเป็นห้าองค์ประกอบและแสดงออกมาเป็นแผนภาพหรือในรูปของโมเดล (Model) ที่มีชื่อว่า “Iceberg Model” อันลึกลับและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง นักวิชาการทางด้านสมรรถนะจะต้องรู้จักและจะต้องกล่าวถึงอยู่เสมอ Dubois (David Dubois) ที่ได้นำแนวความคิดของบอยาซีส มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะซึ่งบอยาซีสได้อธิบายและขยายแนวความคิดของแมคคลีแลนด์ ในเรื่องสมรรถนะดังกล่าวมาแล้วเป็นสำคัญ โดยเฉพาะแนวความคิดในเรื่องของความสำคัญของคุณลักษณะของบุคคล (Underlying Characteristic of an Employee) ที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ แรงขับภายใน (Motive) บุคลิกลักษณะ (Trait) ทักษะหรือความสามารถ (Skill) องค์ประกอบของภาพลักษณ์แห่งตน (Aspect of One's Self-Image) บทบาททางสังคมหรือองค์ความรู้ (Body of knowledge) ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพของงานและทำ

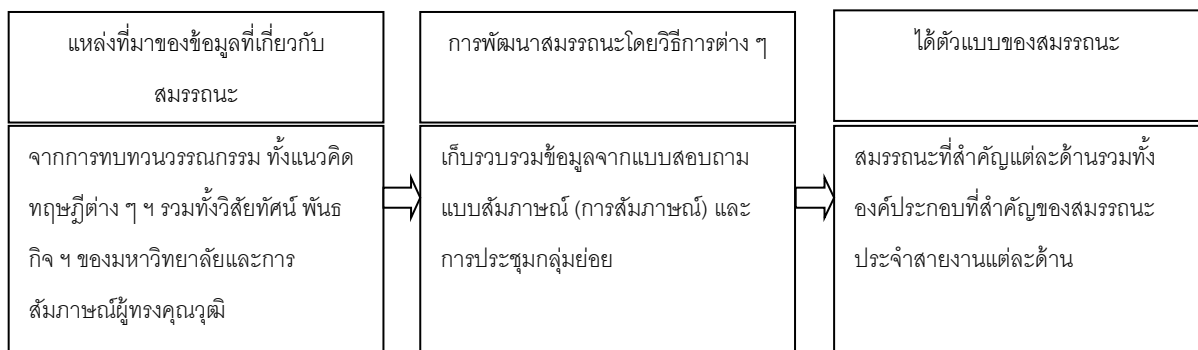
ให้งานนั้นโดดเด่นมากกว่าคนอื่น นักวิชาการเหล่านี้ นับว่ามีบทบาทสำคัญในการยืนยันแนวความคิดของ แมคคลีแลนด์ว่า มีความสำคัญและเป็นจริง นอกจากนี้นักวิชาการเหล่านี้ยังมีการศึกษาวิจัยและพัฒนาทฤษฎีของแมคคลีแลนด์ให้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง และงานศึกษาวิจัยของนักวิชาการเหล่านี้ยังได้รับการอ้างอิงเสมอๆ จนถึงปัจจุบัน

2. การออกแบบการวิจัย (Research Design)

ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method) ซึ่งเป็นการผสมผสานกันระหว่าง การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 3 กลุ่มคือ 1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ได้แก่อธิการบดี รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีที่ดำรงตำแหน่งภายในระยะเวลา 5 ปี 2. กลุ่มผู้อำนวยการกองในสังกัดสำนักงานอธิการบดีที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน 3. กลุ่มเจ้าหน้าที่ที่เคยปฏิบัติหน้าที่เลขานุการ

ผู้บริหารมาก่อนรวมทั้งกลุ่มเลขานุการผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบันมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี

การวิจัยเชิงปริมาณใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงหรือเป้าประสงค์ (Purposive Sampling) โดยเจาะจงไปที่ประชากรเป้าหมายในแต่ละกลุ่มและใช้การสุ่มตัวอย่างแบบโควตากำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของประชากรเป้าหมายทุกกลุ่มให้ใกล้เคียงร้อยละ 80 และทำการสุ่มแบบ Simple Random Sampling จากประชากรเป้าหมายดังกล่าวเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดโควตาไว้อีกครั้งหนึ่ง การเลือกตัวอย่างการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การเลือกแบบเจาะจงคือมุ่งเจาะจงไปที่ประชากรเป้าหมายสามกลุ่ม โดยเลือกมากกลุ่มละ 1 - 2 รายเนื่องจากเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญและมีความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานเลขานุการผู้บริหารเป็นอย่างดี โดยมีกรอบแนวคิดการวิจัยคือ



รูปภาพที่ 1 กรอบการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาที่สำคัญ 3 หมวดคือ หมวด ก เป็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคล หมวด ข เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่สำคัญและจำเป็นต่อสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของ

หน่วยงานเลขานุการผู้บริหารที่ใช้ในการปฏิบัติงาน หมวด ค ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆโดยกำหนดค่าน้ำหนักประยुต์มาจากมาตรวัดแบบประมาณค่า (Rating Scale) 4 ระดับของ ลิกเคิร์ต (Likert's Scale) ในแบบสอบถามหมวด ก เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคลเป็นลักษณะตรวจสอบ

รายการ (Check List) และแบบเดิมคำ หมวด ข เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่สำคัญและจำเป็นต่อสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของหน่วยงานเลขานุการผู้บริหารที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับโดยมีเกณฑ์การให้คะแนน

มากที่สุด มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

มาก มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

น้อย มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

น้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

ในส่วนของเกณฑ์การให้คะแนนข้อคำถามหมวด ข เกี่ยวกับ ความสำคัญและความจำเป็นของสมรรถนะหรือคุณสมบัติที่มีต่อหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหาร คือ

ระดับความคิดเห็น	เกณฑ์การให้คะแนน
สำคัญมากที่สุด	4
สำคัญมาก	3
สำคัญน้อย	2
สำคัญน้อยที่สุด	1

หมวด ค ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ จากกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิด (Open Ended) วรค์เกณฑ์การเลือกคำตอบ

แบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้างจะประกอบด้วยเนื้อหาที่สำคัญ 2 ส่วนด้วยกันคือส่วนที่หนึ่ง เป็นเนื้อหาที่เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง และส่วนที่สองเป็นเนื้อหาที่เกี่ยวกับคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่สำคัญ และที่จำเป็นต่อสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ของหน่วยเลขานุการผู้บริหารในการปฏิบัติงาน และข้อเสนอแนะ

ในการตีความข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะใช้เกณฑ์การตีความที่ผู้วิจัยประยุกต์มาจากแนวความคิดของ Best (1977:174, อ้างถึงในวิเชียร เกตุสิงห์, 2543: 69) และประยุกต์มาจากเกณฑ์การหาอันตรภาคชั้นโดยทั่วไปมาประกอบกัน และได้เกณฑ์การตีความขึ้นมาใหม่ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 3.28 - 4.03 หมายถึง สำคัญมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 2.52 - 3.27 หมายถึง สำคัญมาก

ค่าเฉลี่ย 1.76 - 2.51 หมายถึง สำคัญน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.75 หมายถึง สำคัญน้อยที่สุด

ฉะนั้นในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่มที่มีต่อความสำคัญของสมรรถนะแต่ละด้านที่มีต่อหน่วยงานเลขานุการว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ หรือว่าอยู่ในระดับใด จะใช้การตีความตามเกณฑ์ดังกล่าวนี้

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 2 ครั้งเพื่อเป็นการนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกันว่ามีความเห็นแตกต่างกันหรือไม่

รวมถึงเป็นการนำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างมาประมวลผลข้อมูลดูข้อบกพร่องและปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น และให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้ด้วยโดยมีกระบวนการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะนำร่องของหน่วยเลขานุการผู้บริหาร ดังนี้

ขั้นตอนต่างๆ		วิธีการดำเนินการ
ขั้นที่หนึ่ง	การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างข้อคำถาม	ทบทวนจากแนวคิดและทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องจากเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความเชื่อ ปัญหาขององค์กร สมรรถนะที่จำเป็นหรือขาดแคลน สมรรถนะที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้แล้วฯ
ขั้นที่สอง	การสร้างข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะในแต่ละด้าน (แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์)	ทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งกลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้อำนวยการกอง กลุ่มผู้ที่เคยปฏิบัติหน้าที่ด้านเลขานุการมาก่อน และกลุ่มเลขานุการที่ปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามเป็นการเพื่อหาข้อมูลมาประมวลเข้าด้วยกันกับข้อมูลที่ได้จากทบทวนวรรณกรรมมาแล้วข้างต้น เพื่อสร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะในแต่ละด้าน และให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข
ขั้นที่สาม	การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 1	นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ไปสอบถามฯ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงซึ่งได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี กลุ่มผู้อำนวยการกองต่างๆ กลุ่มเจ้าหน้าที่ที่เคยปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมาก่อน รวมทั้งกลุ่มเลขานุการผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน
ขั้นที่สี่	ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามฯ ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น	นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์มาประมวลผลข้อมูลดูข้อบกพร่องและปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น และให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเป็นครั้งสุดท้าย
ขั้นที่ห้า	เก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2	นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดิมเพื่อยืนยันความคิดเห็นเดิม และนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ครั้งแรกว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
ขั้นที่หก	จัดทำ Focus Group กับกลุ่มผู้อำนวยการกองและเลขานุการผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ปัจจุบัน	จัดทำ Focus Group ประชุมกลุ่มย่อยระหว่างผู้อำนวยการกองต่างๆ กับกลุ่มเลขานุการผู้บริหารเพื่อหาข้อแนะนำ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะในแต่ละด้านที่กล่าวมาแล้ว
ขั้นที่เจ็ด	ประมวลข้อมูล และนำเสนอโมเดลนำร่องสมรรถนะด้านต่างๆ	นำข้อมูลที่ได้จากเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 1 และ 2 มาประมวลเข้าด้วยกันกับข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะต่างๆ ที่จากการทำ Focus Group แล้วเรียบเรียงออกมาเป็นสมรรถนะในแต่ละด้าน โดยเฉพาะสมรรถนะประจำสายงาน ผสมกับองค์ประกอบที่สำคัญหรือคำจำกัดความที่สำคัญของสมรรถนะประจำสายงานในแต่ละด้านอีกส่วนหนึ่ง ซึ่งประกอบกันขึ้นทั้งหมดเป็นโมเดลนำร่องดังกล่าวมาแล้ว

ผลการศึกษา

นำเสนอผลการศึกษิตตามวัตถุประสงค์ดังนี้

4.1 จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 กำหนดว่า “เพื่อพัฒนาโมเดลนำร่องของสมรรถนะของหน่วยงานเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดลให้ตรงตามเป้าหมายที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการ” พบว่า

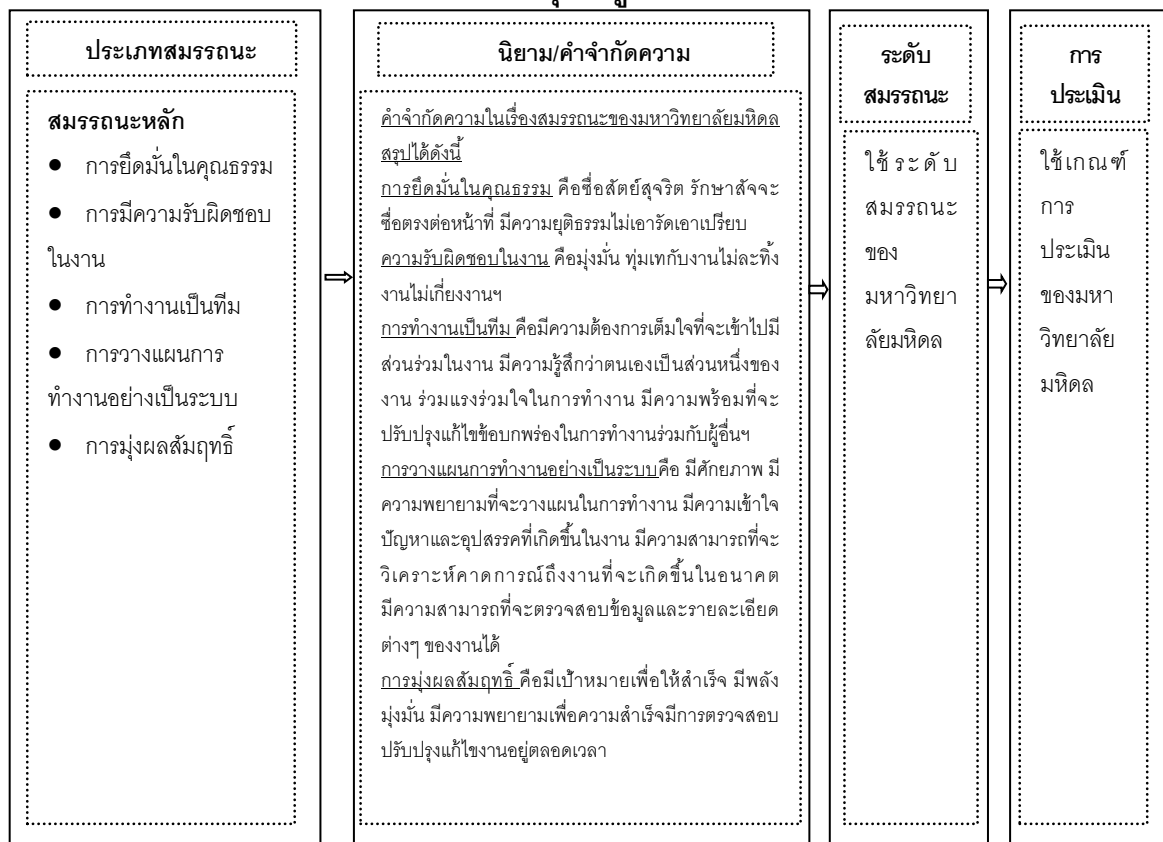
โมเดลนำร่อง(Preliminary Model) ที่ได้คือ

โมเดลนำร่องพื้นฐานเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาหน่วยเลขานุการผู้บริหาร ซึ่งประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ประเภทได้แก่สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงานเลขานุการผู้บริหาร นิยาม/คำจำกัดความ โดยสมรรถนะหลักได้แก่ การยึดมั่นในคุณธรรม การมีความรับผิดชอบในงาน การทำงานเป็นทีม การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ การมุ่งผลสัมฤทธิ์

เป็นสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยมหิดลที่หน่วย
เลขานุการผู้บริหารจะต้องยึดแนวทางดังกล่าวนี้มา
เป็นแนวทางในการพัฒนาและปฏิบัติ โดย
มหาวิทยาลัยได้ศึกษามาเป็นอย่างดีแล้วซึ่งผู้วิจัยไม่
จำเป็นต้องสร้างหรือกำหนดขึ้นมาอีก ในส่วนของ
สมรรถนะประจำสายงาน จากผลการวิจัยพบ
สมรรถนะประจำสายงานจำนวน 9 ด้าน ได้แก่ ด้าน
ความถูกต้องของงาน ด้านความรู้ ด้าน

บุคลิกลักษณะ ด้านทักษะ ด้านความยืดหยุ่นผ่อน
ปรน ด้านความคิดเกี่ยวกับตนเอง ด้านการให้อำนาจ
แก่ผู้อื่น ด้านแรงขับเคลื่อน และด้านความเข้าใจผู้อื่น
พร้อมด้วยคำจำกัดความ ซึ่งได้แสดงอยู่ในรูปโมเดล
นำร่องเพื่อให้่ายต่อการใช้งาน ดังนี้

โมเดลนำร่องของสมรรถนะของหน่วยเลขานุการผู้บริหาร



โมเดลนำร่องของสมรรถนะของหน่วยงานเลขานุการผู้บริหาร (ต่อ)



รูปภาพที่ 2 โมเดลนำร่องของสมรรถนะของหน่วยเลขานุการผู้บริหาร

4.2 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ที่กำหนดว่า “เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานหรือประจำสายงานของหน่วยงานเลขานุการผู้บริหารในการปฏิบัติงาน” พบว่า

องค์ประกอบคือ การยึดมั่นในคุณธรรม ความรับผิดชอบในงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีมและการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบมีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของหน่วยเลขานุการผู้บริหาร และองค์ประกอบต่อไปนี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะหรือความสามารถ บุคลิกลักษณะ (Trait) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ความคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self Concept) ความเข้าใจผู้อื่น ความถูกต้องของงาน ความยืดหยุ่นผ่อนปรน การให้อำนาจแก่ผู้อื่นมีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ของหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหาร

กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า องค์ประกอบทางด้านการยึดมั่นในคุณธรรม การมีความรับผิดชอบในงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีมและการวางแผนอย่างเป็นระบบเหล่านี้ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งหรือมากที่สุด ต่อการเป็นสมรรถนะหลักของหน่วยงานเลขานุการผู้บริหาร (ค่าเฉลี่ย = 3.8, 3.76, 3.59, 3.61, 3.55) ซึ่งเป็นเรื่องที่สอดคล้องกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยที่ได้มีการศึกษาไว้แล้วและได้กำหนดให้เป็นสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยที่คณะสถาบันหรือหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยจะต้องนำไปปฏิบัติ ซึ่งเท่ากับว่าความเห็นของกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ยังคงยืนยันหรือยอมรับสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตามการศึกษานี้ผู้วิจัยพยายามที่จะให้ความสำคัญไปที่สมรรถนะประจำสายงานเป็นประเด็นสำคัญจากผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบของสมรรถนะประจำ

สายงานที่สำคัญอย่างยิ่ง หรืออย่างมากที่สุดได้แก่องค์ประกอบทางด้าน ด้านบุคลิกลักษณะ (3.57) ความถูกต้องของงาน (3.56) ด้านทักษะ (3.54) ด้านความคิดเกี่ยวกับตนเอง (3.5) ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน (3.49) และด้านแรงขับภายใน (3.43) ด้านความรู้ (3.3) ด้านความเข้าใจผู้อื่น (3.28) และสมรรถนะที่สำคัญในระดับมากได้แก่ สมรรถนะทางด้านการให้อำนาจแก่ผู้อื่น (3.27)

พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อความสำคัญหรือความจำเป็นของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานในทุกๆ ด้านที่มีต่อหน่วยงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 1 ในหน้าถัดไป

4.3 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ที่กำหนดว่า “เพื่อศึกษานิยามหรือองค์ประกอบที่สำคัญหรือจำเป็นของสมรรถนะในงานหรือประจำสายงานของหน่วยงานเลขานุการผู้บริหารในการปฏิบัติงาน” พบว่า

จากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณครั้งแรกพบว่าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่แตกต่างแตกต่างกันออกไปในเรื่องนิยามขององค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะตามสายงานในบางด้าน นิยามขององค์ประกอบที่สำคัญที่แตกต่างกันออกไปนั้น ได้แก่ นิยามในเรื่องความพยายามที่จะจัดข้อบกพร่องรวมทั้งปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ของงานให้หมดไปเพื่อให้งานมีความถูกต้อง (องค์ประกอบทางด้านความถูกต้องของงาน) ซึ่งแตกต่างกันออกไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Sig.=0.023) กลุ่มที่มีความเห็นว่าเรื่องนี้มีความสำคัญและจำเป็นมากกว่ากลุ่มอื่นอีกสองกลุ่มก็คือ กลุ่มผู้อำนวยการกองต่างๆ (ค่าเฉลี่ย=3.80) อย่างไรก็ตามความเห็นของผู้บริหารกองต่างๆ ดังกล่าวก็มิได้มีความแตกต่างกับกลุ่มอื่นในลักษณะกลุ่มมากกับกลุ่มน้อยแต่อย่างใด เป็นเพียงความ

คิดเห็นที่ค่อนข้างไปทางมากกว่าอีกสองกลุ่ม ซึ่งเป็นกลุ่มที่อยู่ในกลุ่มระนาบเดียวกันหรือกลุ่มเดียวกัน (คือกลุ่มที่อยู่ในระดับมากขึ้นไป) คือกลุ่มตัวอย่างเหล่านี้เห็นว่าเรื่องนี้มีความสำคัญต่อองค์ประกอบทางด้านความถูกต้องของงานเป็นอย่างมาก (ค่าเฉลี่ยอยู่ในระหว่าง 2.52 – 4.03 ซึ่งความแตกต่างในเรื่องนี้ทำให้สมมติฐานที่กำหนดเอาไว้ ได้รับการยอมรับ (Accepted Hypothesis)

แต่เพื่อให้เกิดความมั่นใจอีกครั้งหนึ่งว่าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจะยังเหมือนเดิมหรือยืนยันความคิดเห็นเดิม หรือแตกต่างไปจากเดิมหรือไม่อย่างไร จึงได้เก็บรวบรวมข้อมูลอีกครั้งหนึ่งเพื่อนำมาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกับการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งแรก โดยการทดสอบค่าความแตกต่างโดยการทดสอบ t-test (ดูจากค่า sig. 2tailed) ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อความสำคัญของสมรรถนะในด้านต่างๆ จากการเก็บรวบรวมข้อมูลสองครั้ง โดยวิธีการหาค่า t (2-tailed)

	ครั้งที่เก็บ ข้อมูล	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
สมรรถนะหลัก						
การยึดมั่นในคุณธรรม	1	36	3.83	.561	.093	.625, .568
	2	20	3.90	.308	.069	
มีความรับผิดชอบในงาน	1	36	3.72	.615	.102	.615, .574
	2	20	3.80	.410	.092	
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1	36	3.53	.654	.109	.469 , .433
	2	20	3.65	.489	.109	
การทำงานเป็นทีม	1	36	3.58	.649	.108	.691 , .667
	2	20	3.65	.489	.109	
การวางแผนงานอย่างเป็นระบบ	1	36	3.56	.652	.109	.974 , .972
	2	20	3.55	.510	.114	
สมรรถนะประจำสายงาน						
ด้านความรู้	1	36	3.25	.385	.064	.374, .389
	2	20	3.35	.425	.095	
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญ						
การมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระสำคัญของงาน	1	36	3.67	.478	.080	.902, .903
	2	20	3.65	.489	.109	
มีความรู้ความเข้าใจในสาขาอื่นๆ ที่เป็นพื้นฐาน	1	36	3.22	.540	.090	.592, .577
	2	20	3.30	.470	.105	
ความรู้ความเข้าใจในสาขาอื่นๆ ที่จะนำมาช่วยแก้ไขปัญหา	1	36	2.86	.593	.099	.166 , .178
	2	20	3.10	.641	.143	
ด้านทักษะ	1	36	3.53	.438	.073	.816 , .822
	2	20	3.56	.484	.108	

	ครั้งที่เก็บ ข้อมูล	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญได้แก่						
มีความสามารถและมีความเชี่ยวชาญที่จะปฏิบัติ	1	36	3.58	.500	.083	.813 , .815
งาน	2	20	3.55	.510	.114	
มีความสามารถและมีความเชี่ยวชาญที่จะ	1	36	3.58	.500	.083	.632 , .631
ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง	2	20	3.65	.489	.109	
มีความสามารถและความเชี่ยวชาญที่จะพัฒนา	1	36	3.44	.558	.093	.731 , .738
และขับเคลื่อนงานเลขานุการผู้บริหาร	2	20	3.50	.607	.136	
ด้านบุคลิกลักษณะ						
	1	36	3.56	.449	.074	.914 , .913
	2	20	3.58	.429	.093	
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญได้แก่						
มีศักยภาพและความสามารถที่จะทำงานได้เป็น	1	36	3.44	.558	.093	.200 , .209
ระยะเวลานานภายใต้สภาวะกดดัน	2	20	3.65	.587	.131	
มีขันติ มีความอดกลั้นที่จะระงับยับยั้งอารมณ์ที่ไม่	1	36	3.67	.535	.089	.828 , .832
เหมาะสมเมื่อถูกยั่วเย้าจากผู้อื่น	2	20	3.70	.571	.128	
สามารถอดทนต่อสถานการณ์ที่ตึงเครียด	1	36	3.53	.609	.101	.821 , .885
	2	20	3.55	.510	.114	
สามารถทำงานได้อย่างดีมีประสิทธิภาพภายใต้	1	36	3.53	.560	.098	.654 , .660
ภาวะที่เต็มไปด้วยความกดดัน	2	20	3.60	.598	.134	
สามารถหักห้ามใจโดยไม่ตอบโต้ (ใช้กำลังกาย)	1	36	3.67	.535	.089	.129 , .172
เมื่อผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นมาเย้ยหยัน คำว่า	2	20	3.40	.754	.169	
ด้านแรงขับภายใน						
	1	36	3.32	.507	.086	.111
	2	20	3.55	.486	.203	.109
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญได้แก่						
มีความรู้สึกว่าตนเองชอบ มีความปรารถนาที่จะ	1	36	3.44	.607	.101	.535 , .536
ทำงานด้านงานเลขานุการ หรือในงานอื่นๆ	2	20	3.55	.605	.135	
มีความเชื่อว่าตนเองมีแรงกระตุ้น มีความพร้อมที่	1	36	3.25	.554	.092	.103, .097
จะทำงานด้านเลขานุการอยู่ตลอดเวลา	2	20	3.50	.513	.115	
มีความเชื่อว่าตนเองมีพลังมีความพร้อมที่จะขับ	1	36	3.28	.566	.094	.039, .034
เคลื่อนงานเลขานุการผู้บริหารให้พัฒนาก้าวหน้า	2	20	3.60	.503	.112	
ต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง						
ด้านความคิดเกี่ยวกับตนเอง						
	1	36	3.40	.518	.086	.305, .381
	2	20	3.60	.911	.203	
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญได้แก่						
มีความมั่นใจว่า (ตนเอง) สามารถทำงานด้านนี้	1	36	3.50	.561	.093	.250, .356
สำเร็จลุล่วงไปได้แม้จะอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่	2	20	3.80	1.361	.304	
กดดันต่างๆ ก็ตาม						

	ครั้งที่เก็บ ข้อมูล	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
มีความเชื่อและมีความมั่นใจว่า (ตนเอง) สามารถ	1	36	3.31	.577	.096	.584 , .603
พัฒนาหน่วยเลขาให้เจริญก้าวหน้า	2	20	3.40	.681	.152	
ด้านความเข้าใจผู้อื่น	1	36	3.25	.373	.062	.513 , .541
	2	20	3.32	.466	.104	
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญได้แก่						
มีความเข้าใจว่าผู้อื่นไม่เหมือนเรา แตกต่างไปจาก	1	36	3.33	.535	.089	.923 , .930
เรา	2	20	3.35	.745	.167	
มีความเข้าใจว่าผู้อื่นไม่เหมือนเรา ไม่สามารถ	1	36	3.14	3.543	.090	.730 , .755
คาดคั้นทำให้เขาเหมือนเรา	2	20	3.20	.768	.172	
รู้จักศักดิ์ศรีของเพื่อนมนุษย์	1	36	3.19	.577	.096	.313 , .291
	2	20	3.35	.489	.109	
สามารถเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น	1	36	3.33	.535	.089	.650 , .644
	2	20	3.40	.503	.112	
ด้านความถูกต้องของงาน	1	36	3.45	.385	.064	.086 , .132
	2	20	3.68	.595	.133	
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญได้แก่						
พยายามยึดความถูกต้องของงานเป็นหลัก	1	36	3.64	.487	.081	.403 , .391
	2	20	3.75	.444	.099	
พยายามจัดข้อบกพร่อง รวมทั้งปัญหาและ	1	36	3.44	.504	.084	.341 , .455
อุปสรรคต่างๆ ของงานให้หมดไปเพื่อให้งานมี	2	20	3.70	1.455	.325	
ความถูกต้อง						
พยายามสร้างความชัดเจนในงาน	1	36	3.28	.56	.094	.039 , .034
	2	20	3.60	.503	.112	
พยายามไม่ใช้อคติส่วนตัวเข้าไปตัดสินงานหรือ	1	36	3.47	.506	.084	.129 , .146
ประเมินงาน	2	20	3.70	.571	.128	
ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน	1	36	3.47	.401	.066	.695 , .698
	2	20	3.51	.41	.092	
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญได้แก่						
สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคล สถานการณ์ต่างๆ	1	36	3.39	.549	.092	.286 , .277
	2	20	3.55	.510	.114	
สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	1	36	3.53	.506	.084	.610 , .629
ไป	2	20	3.45	.605	.135	
ยอมรับความเห็นของคนอื่น	1	36	3.50	.507	.085	.726 , .727
	2	20	3.55	.510	.114	
ด้านการให้อำนาจผู้อื่น	1	36	3.24	.561	.093	.679 , .650

	ครั้งที่เก็บ ข้อมูล	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
องค์ประกอบ (นิยาม) ที่สำคัญได้แก่	2	20	3.30	.403	.09	
มีความเชื่อมั่นความสามารถในการทำงานของ	1	36	3.25	.554	.092	.321 , .308
ผู้อื่น	2	20	3.40	.503	.112	
มีการแบ่งงานที่มีความสำคัญและมีความหมาย	1	36	3.19	.624	.104	.727 , .701
ต่อบุคคลแต่ละคนในหน่วยงาน	2	20	3.25	.444	.099	
มีการแบ่งงานให้ผู้ร่วมงานได้ทำอย่างยุติธรรม	1	36	3.28	.659	.110	.874 , .867
	2	20	3.25	.550	.123	

จึงได้สรุปผลในส่วนของการตอบ
วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และ 3 ดังนี้ จากตารางที่ 1
พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาได้ในครั้งนี้
ที่มีความคิดเห็นต่อความสำคัญของสมรรถนะหลัก
และสมรรถนะประจำสายงาน ที่มีต่อหน่วยงานและ
เลขานุการผู้บริหารทุกๆ องค์ประกอบหรือทุกๆ
คุณสมบัติไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ 0.05 แต่อย่างใด แต่มีความคิดเห็นต่อนิยาม
ขององค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะประจำสาย
งานในบางเรื่องแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ 0.05 นิยามขององค์ประกอบแต่ละด้านของ
สมรรถนะประจำสายงานที่แตกต่างกันออกไปอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติได้แก่ ความเชื่อว่าตนเองมีพลัง
มีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนงานเลขานุการของ
ผู้บริหารให้พัฒนาก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง
(องค์ประกอบทางด้านแรงขับเคลื่อน) (sig.=0.039,
0.034) และเรื่องการพยายามสร้างความชัดเจนใน
งาน (องค์ประกอบทางด้านความถูกต้องของงาน)
(sig.=0.039, 0.034) เหล่านี้ โดยทั้งสองเรื่องนี้กลุ่ม
ตัวอย่างที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาได้ในครั้งนี้สองเห็นว่า
นิยามทั้งสองเรื่องมีความสำคัญต่อองค์ประกอบ
ทางด้านแรงขับเคลื่อนและทางด้านความถูกต้องของ
งานมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมมาได้ในครั้งนี้

แรก (ค่าเฉลี่ย=3.28, 3.60) อย่างไรก็ตามความคิดเห็น
ที่แตกต่างกันนั้นมิได้เป็นความแตกต่างกันระหว่าง
กลุ่มมากกับกลุ่มน้อย แต่เป็นความแตกต่างที่
ค่อนข้างไปทางมากกว่าของกลุ่มที่อยู่ในระนาบ
เดียวกัน (กลุ่มในระดับมากขึ้นไป) ซึ่งจริงๆ แล้วก็คือ
กลุ่มเดียวกันที่มองเห็นว่า นิยามดังกล่าวมีความ
สำคัญและมีความจำเป็นต่อองค์ประกอบ
ทางด้านแรงขับเคลื่อนและด้านความถูกต้องของงาน
เป็นอย่างมาก

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างยังคง
ยืนยันองค์ประกอบหรือคุณสมบัติที่สำคัญต่อ
สมรรถนะตามสายงานในแต่ละด้านอย่างแข็งขันว่า
องค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญต่อหน่วยงานและ
สมรรถนะตามสายงานดังกล่าว แม้จะมีความ
แตกต่างกันในเรื่องของนิยามในเชิงสถิติอยู่บ้างก็ตาม
แต่กลุ่มความคิดเห็นที่แตกต่างกันเหล่านี้ก็เป็นกลุ่ม
เดียวกันหรือระนาบเดียวกัน และอีกประการหนึ่งที่
ผู้วิจัยใคร่ขอสรุปให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้นอีกครั้งหนึ่งก็
คือ เรื่องการให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของ
สมรรถนะในแต่ละด้าน ว่าองค์ประกอบใดเป็นเรื่องที่
สำคัญที่สุด และรองลงมาคือเรื่องของอะไรบ้าง
โดยเฉพาะสมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะหลัก
ที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญอย่างยิ่งหรือในระดับ

มากที่สุดได้แก่ องค์ประกอบทางด้านการยึดมั่นในคุณธรรม (3.8) การมีความรับผิดชอบในงาน (3.76) การทำงานเป็นทีม (3.61) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (3.59) และการวางแผนอย่างเป็นระบบ (3.55) ตามลำดับ

ส่วนองค์ประกอบของสมรรถนะในงานหรือประจำสายงานที่สำคัญอย่างยิ่งหรือมากที่สุดได้แก่ องค์ประกอบทางด้าน ด้านบุคลิกลักษณะ (3.57) ความถูกต้องของงาน (3.56) ด้านทักษะ (3.54) ด้านความคิดเกี่ยวกับตนเอง (3.5) ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน (3.49) และด้านแรงขับภายใน (3.43) ด้านความรู้ (3.3) ด้านความเข้าใจผู้อื่น (3.28) และสมรรถนะที่สำคัญในระดับมากได้แก่ สมรรถนะทางด้านการให้อำนาจแก่ผู้อื่น (3.27)

อภิปรายผลการศึกษา

จากการที่ผู้วิจัยพยายามที่จะกำหนดสมรรถนะโดยเฉพาะสมรรถนะประจำสายงานขึ้นมาเพื่อเป็นตัวแบบนำร่องหรือโมเดลนำร่อง (Preliminary Model) พื้นฐาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาหน่วยเลขานุการของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหิดลให้มีความโดดเด่นสามารถที่จะตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารระดับสูงและมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ส่วนสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยซึ่งหน่วยเลขานุการฯ จะต้องยึดแนวทางดังกล่าวนี้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาและปฏิบัติ นั้นมหาวิทยาลัยได้ศึกษามาเป็นอย่างดีแล้วซึ่งผู้วิจัยไม่จำเป็นที่จะต้องสร้างหรือกำหนดขึ้นมาอีก อย่างไรก็ตามจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มได้สนับสนุนแนวความคิดในเรื่องสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี จะเห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าสมรรถนะหลักเหล่านี้ทั้ง 5 ด้าน หรือ 5

องค์ประกอบมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงานเลขานุการที่จะต้องนำมาพัฒนาและปฏิบัติต่อไป

ในส่วนของสมรรถนะในงานหรือตามสายงานนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าสมรรถนะนี้เป็นสมรรถนะที่สำคัญอย่างยิ่งที่เลขานุการทุกท่านควรจะต้องมี หรือจะต้องนำไปพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เพราะเป็นสมรรถนะที่สำคัญที่แสดงถึงศักยภาพที่โดดเด่น ดังที่สุกัญญาได้กล่าวเอาไว้ว่า (สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ, 2551:30) เลขานุการผู้บริหารที่มีสมรรถนะดังกล่าวนี้จะมีความโดดเด่นในงานมากกว่าคนอื่น และสามารถทำให้หน่วยงานเลขานุการผู้บริหารได้รับการยอมรับหรือเป็นจุดเด่นของมหาวิทยาลัย สามารถที่จะแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ได้ ฉะนั้นจึงพยายามที่จะกำหนดสมรรถนะนี้ขึ้นมาเพื่อเป็นการนำร่อง หรือเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวนี้ต่อไปให้ดียิ่งขึ้น เพื่อที่จะได้นำมาประยุกต์ใช้กับงานเลขานุการให้มีความโดดเด่น มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยยังประทับใจและค่อนข้างจะเชื่อมั่นว่าการพัฒนาศักยภาพทางด้านนี้ น่าจะพัฒนาปัจจัยหรือองค์ประกอบในส่วนที่อยู่ได้นำตามทัศนะของ Spencer and Spencer (1993:11) นั่นคือสมรรถนะที่จะต้องพัฒนาปัจจัยทางด้านบุคลิกลักษณะหรืออุปนิสัยของแต่ละบุคคล (Traits) ด้านความคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) ด้านแรงขับภายในหรือแรงจูงใจ (Motives) เหล่านี้ก่อน แล้วจึงค่อยพัฒนาด้านความรู้และทักษะตามมา เนื่องจากปัจจัยหรือองค์ประกอบทางด้านบุคลิกลักษณะฯ เหล่านี้เป็นคุณสมบัติที่ซ่อนเร้นหรือฝังรากลึกอยู่ในตัวของบุคคลแต่ละบุคคลยากที่จะมองเห็น และยากต่อการที่จะพัฒนาได้เช่นเดียวกัน ไม่เหมือนกับสมรรถนะทางด้านความรู้และทักษะที่สามารถมองเห็นได้ ซึ่งเป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำ (Spencer and Spencer, 1993:11) และสามารถที่จะพัฒนาได้ง่าย นอกจากนั้นแล้วทั้ง McClelland และ Spencer

and Spencer ก็เห็นพ้องต้องกันว่าปัจจัยที่สำคัญที่แท้จริงที่ทำให้บุคคลมีความโดดเด่นในการทำงานมากกว่าคนอื่นก็คือ ปัจจัยทางด้านบุคลิกลักษณะ ปัจจัยทางด้านการมองภาพตนเองและปัจจัยทางด้านแรงขับภายในเหล่านี้มากกว่าปัจจัยอื่นๆ (Bozkurt, 2011:14) แนวความคิดและผลการวิจัยของนักคิดดังกล่าวนี้ได้รับการยอมรับไปทั่วโลก ผู้วิจัยเห็นด้วยอย่างยิ่งกับแนวความคิดของนักคิดทั้งสามท่าน ดังกล่าว หากหน่วยงานใดมีบุคคลากรที่ไม่มีพลัง ไม่มีความปรารถนาที่จะทำงาน ไม่เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่าทำงานสำเร็จได้ ขาดความอดทนอดกลั้นในการทำงานเป็นระยะเวลานานๆ ไม่สู้งาน ใช้เวลาทำงานไปทำอย่างอื่น ขาดความมั่นคงในอารมณ์ทำงานด้วยความขุ่นเคียว มีปัญหากับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเหล่านี้ ประสิทธิภาพในการทำงานและความโดดเด่นของหน่วยงานก็จะไม่มี ซึ่งผู้วิจัยได้สัมผัสและได้เห็นปัญหาเหล่านี้มาแล้วในเชิงประจักษ์จากประสบการณ์ที่ทำงานมาเป็นระยะเวลายาวนาน การแก้ไขปัญหาดังกล่าวก็เป็นสิ่งที่ยากยิ่งตามที่นักคิดทั้งสามท่านกล่าวมาแล้ว เนื่องจากเป็นปัญหาที่ฝังรากลึกลงไปในระดับบุคคลจนกลายเป็นอุปนิสัย (Trait) หรือเป็นแนวโน้มในการแสดงออกของแต่ละบุคคลไป (Predisposition) รวมทั้งแนวทางการแก้ไขก็ไม่มีสูตรสำเร็จ ซึ่งจะต้องอาศัยการบูรณาการปัจจัยหรือทฤษฎีต่างๆ เข้าด้วยกันให้เหมาะสมเป็นรายกรณีไป ปัจจัยดังกล่าวนี้จึงสมควรที่จะได้รับการปรับปรุงแก้ไข และสมควรที่จะกำหนดเป็นสมรรถนะประจำสายงานของหน่วยงานเลขานุการของผู้บริหารต่อไป

อย่างไรก็ตามเชื่อว่าปัจจัยทางด้านความรู้และทักษะหรือความสามารถจะไม่สำคัญเทียบเท่ากับปัจจัยทางด้านบุคลิกลักษณะฯ ดังกล่าวมาแล้ว ปัจจัยดังกล่าวนี้จึงมีความสำคัญอย่างมากเช่นเดียวกัน เพียงแต่ว่านักคิดทางด้านการพัฒนาสมรรถนะ

มองเห็นว่า ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีติดตัวมาแล้วตั้งแต่ต้น (Spencer and Spencer Cited in Bozkurt, 2011:14; Ruky, 2006:218) หากไม่มีแล้วก็ไม่เหมาะสมที่จะเข้าทำงานในหน่วยงานนั้นๆ ได้เช่นเดียวกันเจ้าหน้าที่เลขานุการผู้บริหารก็ต้องมีความรู้ความสามารถเป็นพื้นฐานที่สำคัญมาก่อน ปัจจัยด้านนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาหรือมีการกำหนดเป็นสมรรถนะของหน่วยงานเช่นเดียวกับปัจจัยทางด้านบุคลิกลักษณะฯ ดังกล่าวมาแล้ว

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวความคิดในเรื่องปัจจัยทางด้านบุคลิกลักษณะฯ ดังกล่าวซึ่งเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบของสมรรถนะที่อยู่ได้น้ำของภูเขาน้ำแข็งรวมทั้งปัจจัยทางด้านความรู้และทักษะที่อยู่เหนือน้ำตามทัศนะของ Spencer and Spencer รวมทั้งแนวความคิดของนักคิดในแนวเดียวกันอย่างเช่น Boyatzis, Dubois, Roe, and Ruky เหล่านี้ที่ได้กล่าวมาแล้วในการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 มาเป็นแนวความคิดที่สำคัญในการสร้างสมรรถนะในงานหรือประจำสายงานนำร่องหรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งก็คือ ตัวแบบนำร่อง (Preliminary Model) ผสมกับแนวความคิดของนักคิดที่สำคัญของประเทศไทยอย่างเช่น จิรประภา อัครบวร สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ วรางศิรี ทรงศิลา เหล่านี้ รวมทั้งสมรรถนะ วิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัยมหิดล และคู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทยของสำนักงานก.พ. และที่สำคัญผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับสูงได้แก่ รองอธิการบดี ผู้บริหารระดับกลางได้แก่ผู้อำนวยการกอง ในสำนักงานอธิการบดี ผู้ที่เคยปฏิบัติหน้าที่เลขานุการมาก่อน และเลขานุการผู้บริหารในปัจจุบันที่มีความรู้ความเข้าใจปัจจัยเหล่านี้โดยตรงเป็นอย่างดี มาประมวลเข้าด้วยกันแล้วพยายามกำหนดสมรรถนะต่างๆ นำเสนอออกมาเป็นแนวทางเบื้องต้น

โดยนำเสนอออกมาเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะประจำสายงานทั้งหมด 9 ด้านซึ่ง ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านบุคลิก ลักษณะ ด้านแรงขับภายใน ด้านความคิดเกี่ยวกับตนเอง ด้านความเข้าใจผู้อื่น ด้านความถูกต้องของงาน ด้านความยืดหยุ่นและด้านการให้อำนาจแก่ผู้อื่น รวมทั้งได้นำเสนอเนื้อหาขององค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะประจำสายงานในแต่ละด้านอีกส่วนหนึ่งด้วย โดยผู้วิจัยได้นำสมรรถนะเหล่านี้มาเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มดังกล่าวมาแล้วถึง 2 ครั้ง แล้วนำข้อมูลทั้งสองครั้งดังกล่าวมาเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อความสำคัญของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานฯ รวมทั้งนิยามหรือองค์ประกอบย่อยของสมรรถนะประจำสายงานในแต่ละด้านดังกล่าวว่า มีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร หรือยังเหมือนเดิม จากผลการวิจัยที่ได้รับพบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เกือบทุกเรื่องไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ความคิดเห็นดังกล่าวยังคงเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลงจะมีความแตกต่างกันบ้างในบางเรื่อง (จำนวนน้อยมาก) แต่ก็แตกต่างกันในเชิงสถิติเท่านั้นแต่ในเชิงเนื้อหาไม่แตกต่างกันหรือเป็นกลุ่มเดียวกัน คือ เห็นว่าสมรรถนะเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงานและเลขาธิการผู้บริหารในการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นดังกล่าวนี้ มิใช่เป็นความคิดเห็นที่มาจากข้อมูลเชิงปริมาณฝ่ายเดียว แต่มาจากข้อมูลเชิงคุณภาพอีกส่วนหนึ่งด้วย คือ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง และมีการจัดทำ Focus Group จากกลุ่มตัวอย่างหลายครั้งเพื่อนำมาสนับสนุนข้อมูลในเชิงปริมาณดังกล่าว จากการสัมภาษณ์และการจัดทำ Focus Group ดังกล่าวนี้นี้พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้สนับสนุนความคิดเห็นในครั้งแรกที่มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณ คือ เห็นว่าสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานมี

ความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงานและเลขาธิการผู้บริหารในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ประกอบหรือคุณสมบัติของสมรรถทั้งสองด้านที่กล่าวมาแล้ว รวมทั้งนิยามขององค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะประจำสายงานต่างๆ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอย่างยิ่งและสนับสนุนความสำคัญขององค์ประกอบเหล่านั้นอย่างแท้จริง นอกจากนั้นแล้วกลุ่มตัวอย่างยังให้ความเห็นเพิ่มเติมอย่างน่าสนใจอีกมากซึ่งผู้วิจัยได้นำมาสนับสนุนผลการวิจัยในครั้งนี้ในเนื้อหาต่างๆ ของสมรรถนะในแต่ละด้าน รวมทั้งนิยามขององค์ประกอบแต่ละด้านของสมรรถนะประจำสายงานอีกด้วยอย่างเช่น

ในส่วนที่เกี่ยวกับนิยามหรือคำจำกัดความขององค์ประกอบทางด้านบุคลิกลักษณะ (Trait) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะประจำสายงานดังที่กล่าวมาแล้วตั้งแต่ต้นนั้น กลุ่มตัวอย่างหลายท่านเห็นว่าเลขาธิการควรเป็นคนที่มีความคิดที่ดี มีความเป็นกลาง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักกาลเทศะ มีความละเอียดรอบคอบ มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ได้ดีเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเป็นส่วนสำคัญของนิยามหรือคำจำกัดความขององค์ประกอบดังกล่าว ที่เพิ่มเติมเข้ามา นอกเหนือจากที่ผู้วิจัยได้นำเสนอนำร่องไว้แล้ว และนิยามที่เกี่ยวกับองค์ประกอบทางด้านความรู้ กลุ่มตัวอย่างจำนวนมากเห็นว่าเลขาธิการควรเป็นผู้ที่มีความรู้ทางด้าน กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน มีความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษและภาษาไทยที่ดี หรืออาจจะเพิ่มเติมความรู้ในด้านภาษาอื่นๆ และมีการฝึกฝนอบรม ศึกษาเพิ่มเติมให้มีความรู้เกี่ยวกับงานเลขาธิการมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นนิยามที่เกี่ยวกับองค์ประกอบทางด้านทักษะ กลุ่มตัวอย่างหลายท่านเห็นว่า เลขาธิการควรเป็นผู้ที่มีทักษะและความสามารถในการติดต่อสื่อสาร วิเคราะห์งานในมิติต่างๆ ได้เช่น สรุปรายงานการประชุม ประสานงาน

และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ใช้ภาษาไทยในการร่างจดหมายเอกสารต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง ใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสารได้ดี มีความสามารถในการรักษาความลับ มีความสามารถในการจัดการงานของตน มีความสามารถในการสนับสนุนงานผู้บริหารและมีความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับงานได้ดี เหล่านี้

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่น่าสนใจอีกอันหนึ่งก็คือ เรื่องการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งเรื่องนี้กลุ่มตัวอย่างจำนวนมากเห็นว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากต่อเลขานุการของผู้บริหารที่จะต้องนำไปปฏิบัติ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเรื่องนี้น่าจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะประจำสายงานที่เพิ่มเติมเข้ามาอีกประเด็นหนึ่ง ที่ควรที่จะนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะดังกล่าวของหน่วยงานเลขานุการผู้บริหารในโอกาสต่อไป หากมีการนำตัวแบบนี้ไปใช้ในทางปฏิบัติ หรือหากจะมีการศึกษาวิจัยในโอกาสต่อไป

อย่างไรก็ดี ความคิดเห็นเพิ่มเติมที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพนี้เป็นความคิดเห็นที่น่าสนใจและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างตัวแบบของสมรรถนะโดยเฉพาะสมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งในโอกาสต่อไปหน่วยงานเลขานุการสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะเหล่านี้ได้ รวมไปถึงนิยามขององค์ประกอบดังกล่าวนี้ด้วย โดยการนำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหรือกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวมาแทนที่หรือเพิ่มเติมเข้ามาจากผู้วิจัยได้นำเสนอ หรือนำร่องไว้แล้ว หรืออาจจะมีการศึกษาวิจัยโดยนำความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านี้มาทดสอบว่า มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานจริงหรือไม่ทั้งในฐานะองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะประจำสายงาน หรือในฐานะนิยามขององค์ประกอบดังกล่าว จนได้ตัวแบบที่เป็นที่น่าพอใจแล้วค่อยนำตัวแบบดังกล่าวนี้ไปใช้จริงในทางปฏิบัติ

ต่อไป ฉะนั้นตัวแบบที่ผู้วิจัยได้นำเสนอนี้จึงเป็นเพียงตัวแบบนำร่อง หรือเป็นแนวทางเบื้องต้น ที่สามารถจะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาเพื่อให้เข้ากับสภาพการณ์ (Context) ที่แท้จริงของหน่วยงานและงานเลขานุการผู้บริหาร

บทสรุปและประโยชน์ที่ได้จากการศึกษา

จากการศึกษาวิจัยทำให้ทราบถึงสมรรถนะที่สำคัญเฉพาะที่ควรที่จะนำมาใช้ในหน่วยเลขานุการของผู้บริหารของมหาวิทยาลัย และทำให้ได้ตัวแบบนำร่องของสมรรถนะที่ผ่านกระบวนการการวิจัยมาแล้วอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะเอื้อประโยชน์ต่อการนำมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานและเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดล ในโอกาสต่อไป ซึ่งตัวแบบนำร่องฯ ดังกล่าวนี้นี้ สามารถที่จะนำมาพัฒนาให้เป็นตัวแบบที่สมบูรณ์แบบได้ โดยการสร้างระดับและการประเมินสมรรถนะดังกล่าวอีกขั้นหนึ่ง ซึ่งสามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับงานเลขานุการผู้บริหารตามสภาพความเป็นจริงได้

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการศึกษาและพัฒนาระดับของสมรรถนะขององค์ประกอบแต่ละด้านของสมรรถนะประจำสายงานตามโมเดลที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้แล้ว เพื่อให้สามารถนำมาใช้จริงในโอกาสต่อไป
2. ควรมีการศึกษาและพัฒนาเกณฑ์การประเมินองค์ประกอบแต่ละด้านของสมรรถนะประจำสายงานตามโมเดลที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้แล้ว เพื่อให้สามารถนำมาใช้จริงในโอกาสต่อไป
3. ควรมีการศึกษาองค์ประกอบแต่ละด้านของสมรรถนะประจำสายงาน โดยใช้แนวความคิดและทฤษฎีอื่นๆ นอกเหนือจากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาไว้แล้ว เพื่อที่จะได้ตัวแบบของสมรรถนะโดยเฉพาะ

องค์ประกอบแต่ละด้าน ที่เหมาะสมและสอดคล้อง
กับงานเลขานุการผู้บริหารได้ดียิ่งขึ้น

4. ควรมีการศึกษาวิจัยในแนวทางเดียวกันนี้
หากมีโอกาส โดยขยายจำนวนของกลุ่มตัวอย่างไปสู่
กลุ่มอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับงานเลขานุการฯ
ให้มากขึ้น เพื่อให้ผลการวิจัยมีความมั่นคงและมีความ
เชื่อถือได้มากยิ่งขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณทุนสนับสนุนการทำผลงานวิจัย
เพื่อพัฒนางานบุคลากรสายสนับสนุนจาก
มหาวิทยาลัยมหิดล การเสนอแนะการทำงานและให้
คำปรึกษาในระเบียบวิธีวิจัยจากรองศาสตราจารย์
ดร.ชาญคณิต กฤตยา สุริยมณี การสนับสนุนจาก
ผู้อำนวยการกองบริหารงานทั่วไป สำนักงาน
อธิการบดี การให้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แก่
ผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับสูง ผู้อำนวยการกอง
สำนักงานอธิการบดี เจ้าหน้าที่ที่เคยปฏิบัติงานด้าน
เลขานุการผู้บริหารและเลขานุการผู้บริหารในปัจจุบัน
ซึ่งทุกท่านได้มีส่วนสำคัญที่ทำให้งานวิจัยดังกล่าวมี
ความสำเร็จไปได้เป็นอย่างดี

เอกสารอ้างอิง

จิระประภา อัครบวร. (2549). *สร้างคนสร้างผลงาน*.
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์.
วราภรณ์ศิริ ทรงศีล. (2550). *การกำหนดขีด
ความสามารถหลักและขีดความสามารถ
ด้านการบริหารจัดการของบุคลากร:
กรณีศึกษาบริษัท เอ็น เอส เค แบริงส์ แมนู*

แฟคเจอริง (ประเทศไทย) จำกัด. สาระ
นิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) คณะพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์, กรุงเทพฯ.

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

สำนักงานข้าราชการพลเรือนก.พ. (2548). *คู่มือ
สมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย*.
กรุงเทพฯ: บริษัท พี เอ ลีฟวิ่ง จำกัด.

สุกัญญา รัตมณีธรรมโชติ. (2551). *การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency
Based HRM*. กรุงเทพฯ: บริษัท อัมรินทร์
พรินติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด.

McClelland, David C. (1973). *Testing for
Competence rather than Intelligence*.
American Psychologist. Retrieved
December 11, 2005, from www.ei.haygroup.com

Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*.
New York: John Wiley&Sons.

Tulay, Bozkurt. (2011). *Istanbul* March, 2011.

Spencer, LM. and Spencer, SM. (1993) .
*Competence at Work : Models for
Superior Performance*. Retrieved
December 11, 2005, from
www.joe.org/joe/1999december/iw4.html