

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

นางสาวนภารัตน์ กิตติรัตน์มงคล

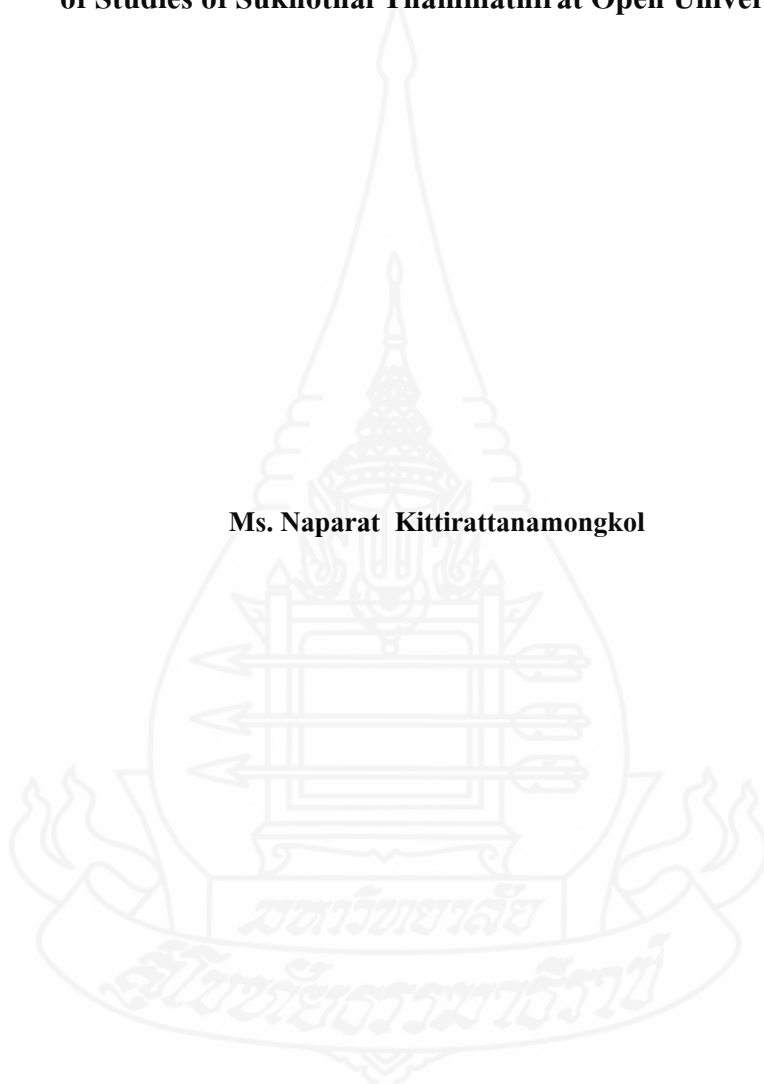


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2554

**The Competency Development of the Secretarial Departments in Programs
of Studies of Sukhothai Thammathirat Open University**

Ms. Naparat Kittirattanamongkol



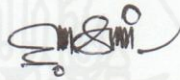
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2011

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ชื่อและนามสกุล นางสาวนภารัตน์ กิตติรัตน์มงคล
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ

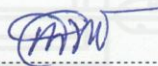
วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2555

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



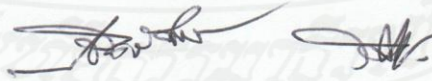
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เชาวลิต)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

ชื่อวิทยานิพนธ์ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช

ผู้วิจัย นางสาวนภรัตน์ กิตติรัตนมงคล รหัสนักศึกษา 25030002475

ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต
(2) รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ **ปีการศึกษา** 2554

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) จัดทำสมรรถนะบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2) จัดทำแผนงานพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพผสมกับการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ประชากรวิจัยได้แก่ ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาและอดีตประธานกรรมการประจำสาขาวิชา คณาจารย์ หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา และบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา กลุ่มตัวอย่างใช้การเลือกแบบเจาะจง ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาและอดีตประธานกรรมการประจำสาขาวิชา จำนวน 5 คน ผู้อำนวยการสำนักที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 คน หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา จำนวน 6 คน และการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นจากคณาจารย์ จำนวน 120 คน และบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา จำนวน 132 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า (1) สมรรถนะบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีอยู่ 5 สมรรถนะ คือ ความรอบรู้ในกฎระเบียบ การค้นคว้าหาข้อมูลในงาน ศิลปะในการสื่อสารและการประสานงานที่ดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความถูกต้องของงาน (2) แผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา โดยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มี 3 ประการ ได้แก่ 1) การจัดหลักสูตรฝึกอบรม ด้านสมรรถนะ จำนวน 5 หลักสูตร 2) แผนการจัดสรรทุนการศึกษาในการพัฒนาความรู้ให้แก่บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ปีละ 2 ทุน 3) แผนการจัดทำระบบการประเมินสมรรถนะอย่างเป็นรูปธรรม สำหรับสาขาวิชาต้องจัดให้มีการสัมมนาบุคลากรภายในสาขาวิชาพร้อมกันเป็นประจำทุกปี และจัดทำแผนเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาบุคลากรงานเลขานุการกิจของสาขาวิชา

คำสำคัญ การพัฒนา สมรรถนะ เลขานุการกิจสาขาวิชา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Thesis title: The Competency Development of the Secretarial Departments of Programs of Studies of Sukhothai Thammathirat Open University

Researcher: Ms. Naparat Kittirattanamongkol; **ID** 25030002475; **Degree:** Master of Public Administration; **Thesis advisors:** (1) Dr. Seneh Juito, Associate Professor; (2) Dr. Chinarat Someseub, Associate Professor; **Academic year:** 2011

Abstract

The objectives of this research were to (1) set work competencies for the personnel of the secretarial departments in programs of studies at Sukhothai Thammathirat Open University; and (2) make a plan to develop the competencies of personnel of the secretarial departments.

This was both a qualitative and quantitative study. The research instruments were interview forms and a questionnaire. The sample population, chosen by the teaching staff and the personnel of the secretarial departments of every academic school at Sukhothai Thammathirat Open University through purposive sampling, consisted of the chairmen of the committees of each academic school, the heads of the secretarial department of each school, teaching staff, and personnel of the secretarial departments. Data were analyzed using descriptive analysis and the statistical methods of mean, percentage and standard deviation.

The results showed that: (1) The five most essential work competencies (rated as highest or high) are knowledge of the rules, accuracy, communication and coordination skills, creativity, and work-related research skills. (2) The university's plan to develop work competency are 3 plans that 1) to regularly hold training for competency development in 5 programs; 2) provide scholarships for knowledge development; and 3) implement a tangible system for competency evaluation. Each of the 12 academic schools should organize seminars for the teaching staff and secretarial staff to attend together, and make plan to support knowledge acquisition by the secretarial staff. The secretarial staff should inform the schools about their needs and desires for competency development. They should attend training as assigned by the university.

Keywords: Development, Competency, Secretary Department in Program of Studies, Sukhothai Thammathirat Open University

กิตติกรรมประกาศ

ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ มีเหตุผลอันเป็นปัจจัยสำคัญเกี่ยวกับบุคคลที่ดิฉันเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ 6 ประเภท คุณทศที่อยู่รอบตัว 6 ทศ เปรียบเสมือนกัลยาณมิตรที่ให้อำนาจใจ กำลังปัญญา ดังนี้

1. ปรีตฉิมทิส ทิศเบื้องหน้า ได้แก่ นายพิชัย แซ่เตียว ผู้เป็นบิดา และนางสำรวย ปั้นประสาท ผู้เป็นมารดาที่ล่วงลับไปแล้ว ทั้งสองได้ให้ความอนุเคราะห์ดิฉันมาตั้งแต่เกิด ให้ต้นทุนแห่งการเรียนรู้ในชีวิต

2. ทักษิณทิส ทิศเบื้องขวา ประกอบด้วย ครู อาจารย์ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต และรองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ ที่ให้ความเมตตาอนุเคราะห์เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต ประธานกรรมการสอบ และรองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล หนิมพานิช ผู้จุดประกาย การศึกษาระดับปริญญาโท

3. ปัจฉิมทิส ทิศเบื้องหลัง คือ สามิภรรยา ซึ่งผู้วิจัยยังไม่มี

4. อุตตรทิส ทิศเบื้องซ้าย คือมิตรสหาย ที่สำคัญที่สุด คือ รองศาสตราจารย์ ดร.ปธาน สุวรรณมงคล ที่ให้ความอนุเคราะห์นับดิฉันเป็นเพื่อน และคอยให้คำแนะนำที่ดีแก่ดิฉันตลอดมา พี่น้องเลขานุการกิจ สาขาวิชารัฐศาสตร์ และบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาทั้ง 11 สาขาวิชา ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

5. อุปริมทิส ทิศเบื้องบน ที่สำคัญที่สุด คือ องค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้า ที่ทรงประทาน คำสั่งสอนให้แก่พุทธบริษัทได้ปฏิบัติสืบต่อกันมา และเป็นสิ่งที่ช่วยให้ดิฉันได้ค้นพบสิ่งดีๆ กับชีวิต

6. เภฏฐิมทิส ทิศเบื้องล่าง ได้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนมาด้วยดี ได้แก่ คณาจารย์ ประจำสาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชทุกท่าน

ด้วยเหตุผลแห่งความอนุเคราะห์ทั้งหลายที่เกิดขึ้นเอง จึงทำให้ดิฉันประสบความสำเร็จกับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอขอบคุณทุกท่านที่กล่าวมาข้างต้น

นภารัตน์ กิตติรัตนมงคล

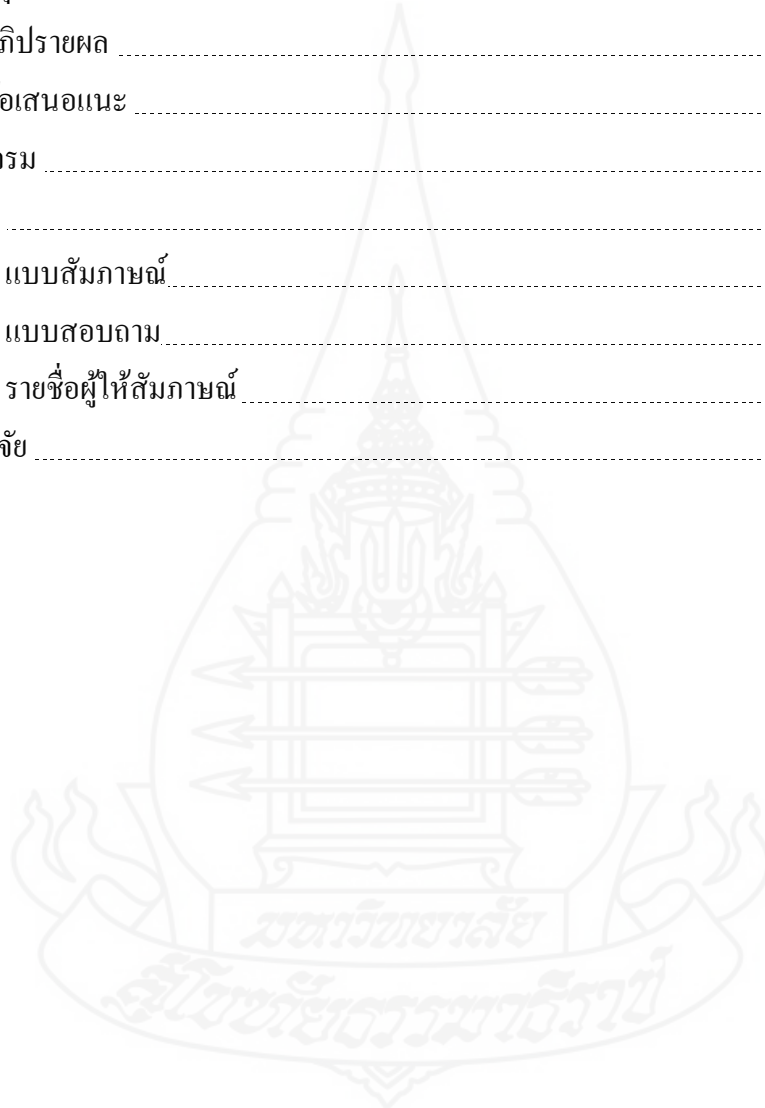
เมษายน 2555

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย	4
คำจำกัดความ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	7
แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	18
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของงานเลขานุการ	23
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	30
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	39
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	39
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	40
การเก็บรวบรวมข้อมูล	41
การวิเคราะห์ข้อมูล	41
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	43
การจัดทำสมรรถนะบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา	43
แผนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา	76

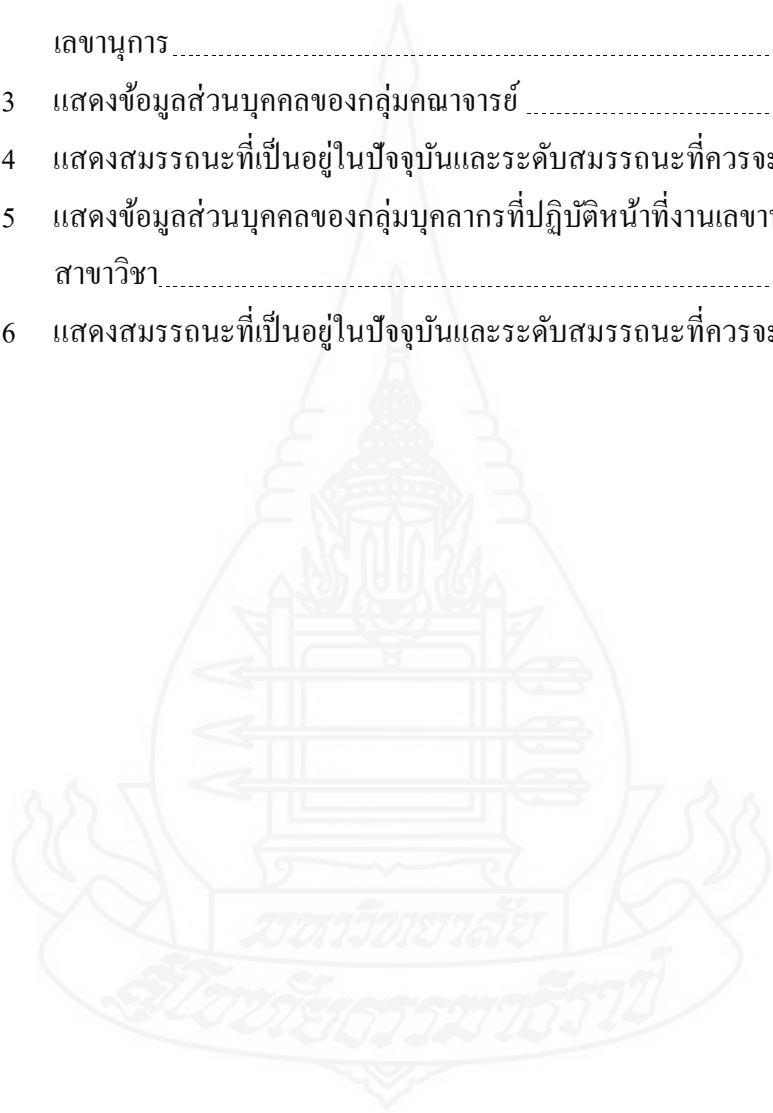
สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	81
สรุปผลการวิจัย	81
อภิปรายผล	84
ข้อเสนอแนะ	100
บรรณานุกรม	103
ภาคผนวก	108
ก แบบสัมภาษณ์	109
ข แบบสอบถาม	112
ค รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์	115
ประวัติผู้วิจัย	117



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	สมรรถนะที่เป็นอยู่ปัจจุบันของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา..... 62
ตารางที่ 4.2	เปรียบเทียบสมรรถนะจากพันธกิจ วรรณกรรม และการสัมภาษณ์เกี่ยวกับงาน เลขานุการ 64
ตารางที่ 4.3	แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มคณาจารย์ 67
ตารางที่ 4.4	แสดงสมรรถนะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและระดับสมรรถนะที่ควรจะเป็น 69
ตารางที่ 4.5	แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการกิจ สาขาวิชา..... 71
ตารางที่ 4.6	แสดงสมรรถนะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและระดับสมรรถนะที่ควรจะเป็น 74



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
ภาพที่ 2.1 ตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)	10
ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ	13
ภาพที่ 2.3 ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	21
ภาพที่ 2.4 โครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา	27
ภาพที่ 2.5 โครงสร้างงานเลขานุการกิจสาขาวิชา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	28
ภาพที่ 2.6 โครงสร้างอัตรากำลังของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	29
ภาพที่ 4.1 พันธกิจของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา	45



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งมีสำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานที่กำหนดให้มีการนำระบบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่เรียกว่า PMQA (Public Sector Management Quality Award) มาใช้ในองค์กรภาครัฐ โดยกำหนดเกณฑ์ในการให้รางวัลไว้ 7 หมวด คือ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดผล การวิเคราะห์และการบริหารความรู้ การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินงาน นอกจากนี้ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดให้มีการนำระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่มาใช้ในระบบราชการ ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ

1. หลักการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Management Plan)
2. หลักระบบคุณธรรม (Merit System)
3. หลักสมรรถนะ (Competency)
4. หลักผลปฏิบัติงาน (Performance)

ทั้งนี้ มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบแผนงานปฏิรูประบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ตามแผนการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคล ภายใต้แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ดำเนินการร่วมกับที่ปรึกษาทำการพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่ง และค่าตอบแทนเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบการบริหารจัดการภาครัฐที่เน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเพื่อประชาชน ซึ่งเน้นการทำงานที่ยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ และการตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและประชาชนผู้รับบริการ โดยระบบที่ปรับปรุงใหม่นี้จะเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงคุณภาพของข้าราชการ ส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการให้สามารถใช้สมรรถนะได้อย่างสัมฤทธิ์ผล โดยระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่นี้ เป็นระบบที่นำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลงานข้าราชการ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่คาดหวังจากข้าราชการ และก็ยังมีการนำ

สมรรถนะไปใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น การสรรหาและเลือกสรร ตลอดจนการพัฒนาด้วย จากการศึกษาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและบริษัทที่ปรึกษา ได้จัดทำโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย เป็นต้นแบบสมรรถนะที่ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนทุกคน 5 สมรรถนะ และสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน กลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) โดยสมรรถนะกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งที่ทำการศึกษาการสอนในระบบเปิดที่ใช้ระบบการสอนทางไกล และได้ทำการจัดการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา ใน 12 สาขาวิชา ซึ่งมีการจัดการบริหารงานภายในสาขาวิชาเป็น 2 สาย คือ สายวิชาการ ได้แก่ คณาจารย์ และสายสนับสนุนด้านวิชาการ ได้แก่ บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา

งานเลขานุการกิจสาขาวิชา ถือว่าเป็นหน่วยงานสายสนับสนุนทางวิชาการที่สำคัญหน่วยงานหนึ่ง ในการทำงานด้านบริหารการศึกษา งานธุรการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานของสาขาวิชา และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ทั้งในระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา ที่ผ่านมามีการทำงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชาของแต่ละสาขาวิชา ไม่มีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นเพียงการกำหนดภาระงานในภาพรวมของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ซึ่งเป็นงานทั่วไป สำหรับเลขานุการ ที่นำการปฏิบัติงานของงานหลาย ๆ ตำแหน่งมาผสมรวมกัน ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในงานเลขานุการกิจสาขาวิชาทุกคนต้องอาศัยความสามารถและต้องพยายามเรียนรู้งานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายมาเพื่อทำให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ในขณะที่ยังไม่มีการกำหนดสมรรถนะประจำตำแหน่งของกลุ่มงานเลขานุการกิจสาขาวิชาให้ชัดเจน

การกำหนดสมรรถนะบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา จะช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในงานเลขานุการกิจสาขาวิชามีความชัดเจน และสามารถมีแนวทางในการพัฒนาขีดสมรรถนะในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบได้ นอกจากนี้ การกำหนดสมรรถนะที่ชัดเจนของตำแหน่งงานทำให้สามารถสรรหาบุคคลที่ตรงตามตำแหน่งที่ต้องการได้อีกด้วย ดังนั้น เพื่อให้บุคลากรที่ทำหน้าที่ในงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ทั้ง 12 สาขาวิชา ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สามารถปฏิบัติงานในการสนับสนุนการดำเนินงานของสาขาวิชาในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการกำหนดสมรรถนะที่ชัดเจนและมีแนวทางในการพัฒนาขีดสมรรถนะนั้นต่อไป

ประกอบกับ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้นำการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ามาใช้เป็นระบบการประเมินในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ปรับตำแหน่ง และพิจารณาความดีความชอบ ทำให้ต้องมีการกำหนดสมรรถนะ (คุณลักษณะ) ของตำแหน่งงานสำหรับบุคลากรงานเลขานุการกิจ ให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ และต้องกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติ สำหรับใช้ในการประเมินด้วย ตลอดจน มหาวิทยาลัยได้มอบหมายงานในการประเมินคุณภาพการศึกษา การจัดการความรู้ และงานพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตร ซึ่งเป็นการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษา จึงจำเป็นที่บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชา จะต้องมีการพัฒนา ด้านความรู้ความสามารถ และทักษะอื่นๆ ให้สอดคล้องกับภาระงานที่เพิ่มขึ้น และงานในลักษณะที่ปรับเปลี่ยนไปจากเดิม

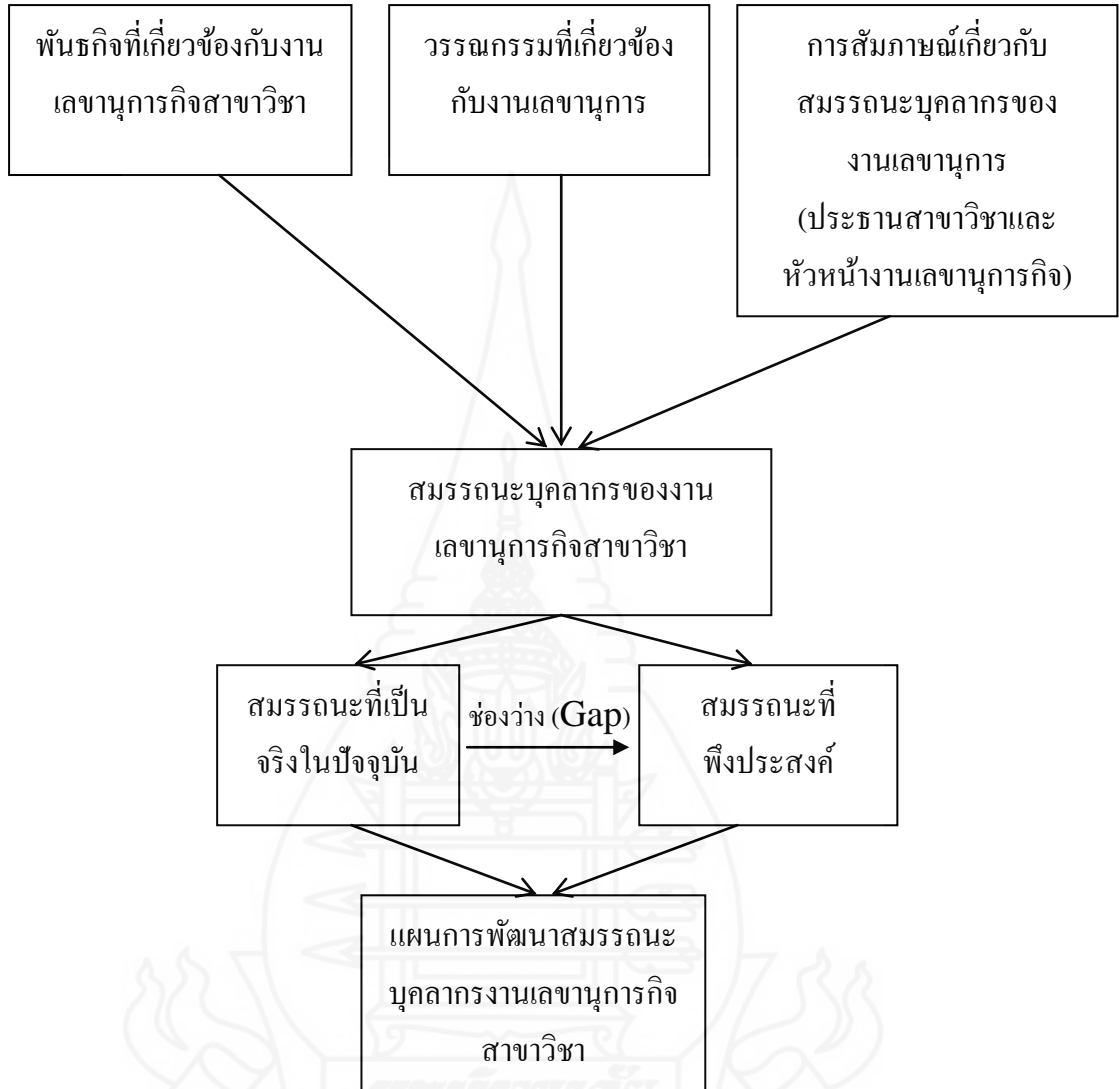
ผู้ศึกษาจึงเห็นความจำเป็นในการนำประเด็นสมรรถนะบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา มาศึกษาเพื่อกำหนดสมรรถนะบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชาให้มีความชัดเจนและเกิดประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อจัดทำสมรรถนะบุคลากรที่ปฏิบัติงานเลขานุการกิจสาขาวิชา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

2.2 เพื่อจัดทำแผนงานพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่ปฏิบัติงานเลขานุการกิจสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. ขอบเขตการวิจัย

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่ ศึกษาสมรรถนะหลักบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันและสมรรถนะที่พึงประสงค์เพื่อจัดทำสมรรถนะหลักของงานเลขานุการกิจสาขาวิชาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

4.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญและประชากร ได้แก่ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา และอดีตรองประธานกรรมการประจำสาขาวิชา คณาจารย์ ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ ผู้อำนวยการสำนักบัณฑิตศึกษา และหัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา ประชากรที่ทำการศึกษา คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานเลขานุการกิจสาขาวิชา และคณาจารย์ของสาขาวิชาทั้งในระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำนวน 12 สาขาวิชา

5. คำจำกัดความ

5.1 สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะและทัศนคติ ที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ

5.2 สมรรถนะบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

5.3 สมรรถนะที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชาที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน

5.4 สมรรถนะที่พึงประสงค์ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชาที่ควรจะมี เพื่อผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.5 งานเลขานุการกิจสาขาวิชา หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในสาขาวิชา ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำนวน 12 สาขาวิชา ซึ่งปฏิบัติหน้าที่เลขานุการ งานธุรการ และงานสนับสนุนวิชาการแก่คณาจารย์ภายในสาขาวิชาที่ปฏิบัติงาน ทั้งในระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา

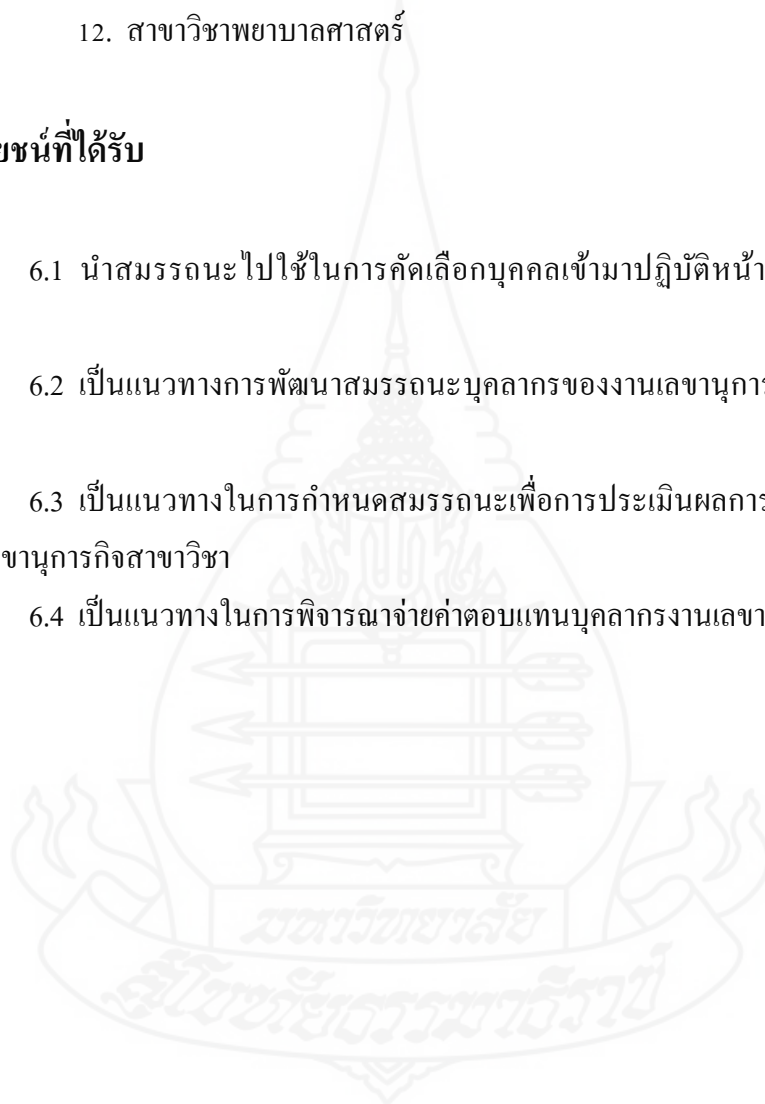
5.6 สาขาวิชา หมายถึง สาขาวิชาในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีฐานะเทียบเท่าคณะในมหาวิทยาลัยปิด ประกอบด้วย 12 สาขาวิชา คือ

1. สาขาวิชามนุษยนิเวศศาสตร์ (สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์)
2. สาขาวิชานิติศาสตร์
3. สาขาวิชานิติศาสตร์
4. สาขาวิชารัฐศาสตร์
5. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
6. สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ

7. สาขาวิชาศิลปศาสตร์
8. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
9. สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์
10. สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
11. สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
12. สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

6. ประโยชน์ที่ได้รับ

- 6.1 นำสมรรถนะไปใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชา
- 6.2 เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของงานเลขานุการกิจประจำสาขาวิชาได้
- 6.3 เป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา
- 6.4 เป็นแนวทางในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของงานเลขานุการ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

หากกล่าวถึงเรื่องของ “สมรรถนะ” (competency) หลายคนคิดว่าเป็นเรื่องใหม่ที่เข้ามาในเรื่องของการบริหารงานบุคคล แต่หากพิจารณาและศึกษาแล้วจะพบว่า เรื่องเกี่ยวกับ “สมรรถนะ” ไม่ใช่เรื่องแปลกใหม่เลย แต่เป็นการนำเรื่องเก่ามาตั้งประเด็นนำเสนอให้ทุกคนได้สนใจเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร หรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งสมรรถนะก็มีผลเชื่อมโยงกับการประเมินคุณภาพงานตามที่ภาครัฐได้มีนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และคนหรือผู้ปฏิบัติงานถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะต้องสามารถวัดผลงานออกมาได้ว่าเป็นรูปธรรมมากขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ เกิดจากผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด คือ เดวิด ซี. แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) ได้ทำการศึกษาวิจัยและเขียนบทความเรื่องการทดสอบในด้านสมรรถนะ (หรือคุณลักษณะ) ของคนสำคัญมากกว่าการทดสอบทางด้านสติปัญญา (Testing for competence rather than for Intelligence) ซึ่งถูกตีพิมพ์ ในปี 1973 (พ.ศ. 2516) มีเนื้อหาสรุปได้คือ การที่คนจะทำงานแล้วมีผลงานดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับการทำงานที่มีคุณลักษณะภายในนั้นเป็นอย่างไร ซึ่งส่วนนี้เป็นส่วนที่สำคัญและมีผลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการทำงานของคนอย่างมาก และจะพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงได้ยาก ซึ่งต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง (ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ 2548: 25)

จากสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การทำงานที่ต้องมีการแข่งขันกันสูง ทำให้บทบาทในการทำงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความรู้ที่มี และพนักงานคือปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กร (Sibson & Co อ้างใน เจษฎา นกน้อย 2552 : 142) ในปัจจุบัน จึงมีการนำคำว่า “สมรรถนะ” มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความเชื่อว่า หากบุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะการทำงานที่ดีที่เรียกว่า การทำงานมาตรฐานสูง ย่อมส่งผลให้การบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) ด้วย คำว่า สมรรถนะ มีการใช้กันมากในปัจจุบัน แต่คนส่วนใหญ่ก็ยังไม่ตรงกัน ซึ่งมีนักวิชาการที่ได้แปลความหมายไว้แตกต่างกัน เช่น จิตความสามารถ ความสามารถ สมรรถนะ และศักยภาพ เป็นต้น

1.1 ความหมายของ “สมรรถนะ”

ในที่นี้ จะขอกล่าวถึงความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” และความเป็นมาให้พอเข้าใจตรงกัน ดังนี้

พจนานุกรม The American Heritage Dictionary ได้ให้ความหมายของ Competency ว่า **สภาพหรือคุณภาพของสิ่งที่มีอยู่ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสมบูรณ์และมีคุณสมบัติครบถ้วน** (The state or quality of being properly or well qualified) (อ้างใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2544: 124)

โบยาทิส (Boyatzis) (1982 : 58) ให้คำนิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

เดล์ และ ฮีส (Dale and Hes) (1995 : 80) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational competency) ว่าหมายถึงความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกต้องหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถรวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

นอกจากนี้ กานเนส เซอร์มอน (Ganesh Shermon) (อ้างในเสน่ห์ จุ้ยโต 2544: 126) ได้อธิบายว่า สมรรถนะ คือ การผสมผสานบูรณาการความรู้ ทักษะ ศักยภาพ และคุณสมบัติส่วนบุคคลได้มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคคลประสบความสำเร็จและช่วยให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าว สมรรถนะจะมีองค์ประกอบ 4 ประการด้วยกัน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ศักยภาพ (Ability) และ คุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal Attributes)

ส่วน Spencer and Spencer ได้อธิบายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานและทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น

สำหรับนักวิชาการของไทยอย่างเช่น ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ ได้กล่าวถึงสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความคิด ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคล ที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งประเภทของสมรรถนะ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้ (ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ 2548 : 27)

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณสมบัติ หรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กรจะต้องมี หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า สมรรถนะหลักนี้ถือเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมี ซึ่งสมรรถนะหลักขององค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ ซึ่งกล่าวได้ว่า สมรรถนะหลักนี้ ก็คือส่วนหนึ่งของ “วัฒนธรรมองค์กร” หรือ Corporate Culture

2. สมรรถนะอื่นที่ไม่ใช่สมรรถนะหลัก จะเป็นคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะที่องค์กรต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไป

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ 2547 : 27-30) ได้กล่าวถึงลักษณะทั่วไปของ สมรรถนะ (competency) คือ ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของคนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Personal Attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน สมรรถนะ ยังเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงจาก วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นสิ่งที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต เชื่อมโยงจากภารกิจ (Mission) หน้าที่หรือสิ่งที่ต้องกระทำเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงกับเป้าหมาย (Goal) ผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น และยังเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy) ซึ่งเป็นแผนงานหรือวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ตามแนวคิดของ Spencer and Spencer เสนอว่า สมรรถนะมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 6 ประการ คือ (อ้างใน เสน่ห์ จัยโต 2544: 124)

1) ความรู้ (Knowledge) คือข้อมูลความรู้ที่มีในบุคคลในสาขาต่างๆ เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้การบริหารงาน เป็นต้น

2) ทักษะ (Skill) คือ ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะในการพิมพ์เอกสาร ทักษะในการคำนวณ ทักษะในการร่างจดหมาย เป็นต้น

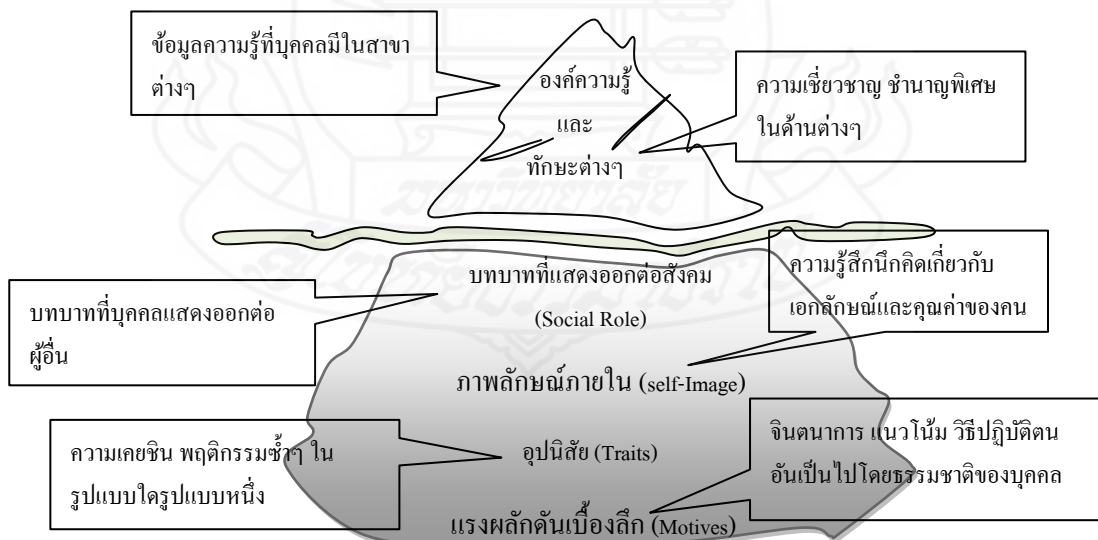
3) บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับปัจจัยของสังคมและสิ่งแวดล้อม และในทางกลับกันก็เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้นด้วย เช่น ผู้นำองค์กรจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้กระตุ้น ผู้ประสาน ผู้ประกอบการ ผู้เจรจาต่อรอง ผู้ประชาสัมพันธ์ ผู้เป็นสัญลักษณ์ เป็นต้น

4) ภาพลักษณ์ภายใน (Self - Image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของงาน ซึ่งแสดงออกในรูปของทัศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การเชื่อมั่นว่าจะแก้ปัญหาได้ การยึดถือค่านิยมในความจริงจัง ความสมานฉันท์ ความใฝ่รู้ ความรับผิดชอบ และความเสียสละเพื่อส่วนรวม เป็นต้น

5) อุปนิสัยหรือคุณลักษณะ (Traits) คือ ความเคยชินพฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้นเป็นที่น่าเคารพนับถือ ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น

6) แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) คือ จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (drive) ซึ่งทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น บังคับใฝ่สัมฤทธิ์และระดับใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ เป็นต้น

องค์ประกอบสมรรถนะตามแนวคิดของ Spencer and Spencer สามารถแสดงเป็นรูปภูเขาน้ำแข็ง ดังนี้



ภาพที่ 2.1 ตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

จากภาพที่ 2.1 อธิบายได้ว่าองค์ประกอบสมรรถนะเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่อยู่เหนือน้ำได้แก่ ส่วนที่เป็นความรู้ และทักษะ เป็นส่วนที่แต่ละบุคคลสามารถพัฒนาได้ไม่ยาก อาจโดยการใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าและฝึกปฏิบัติ ซึ่งนักวิชาการเรียกส่วนนี้ว่า “Hard Skills” สำหรับส่วนที่อยู่ใต้น้ำได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายใน อุปนิสัยหรือคุณลักษณะ แรงผลักดันเบื้องต้น ถือว่าเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากกว่า เพราะเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล และเป็นองค์ประกอบส่วนใหญ่ของสมรรถนะที่พัฒนาได้ยากกว่าส่วนที่อยู่เหนือน้ำและอาจจะต้องใช้เวลานาน โดยนักวิชาการเรียกส่วนนี้ว่า “Soft Skills” จากแนวคิดดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบของสมรรถนะนั้น มีทั้งส่วนที่มองเห็นได้ชัดเจน คือ ทักษะและความรู้ และส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่คือ ค่านิยม อุปนิสัย ทศนคติและแรงขับ แต่ที่สำคัญ สมรรถนะต้องแสดงให้เห็นว่าสามารถส่งผลถึงผลลัพธ์ของงานตลอดจนมีแนวทางในการวัดและประเมินได้ด้วย

แมคลาแกน (McLagan, 1997: 40-47) ให้ความคิดเห็นต่อลักษณะของสมรรถนะในมุมมองต่างๆ ที่รวมทั้งมุมมองขีดความสามารถที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์เข้าด้วยกัน ดังนี้

(1) สมรรถนะตามลักษณะงาน (Competency as Tasks) เป็นการแสดงถึงว่าสมรรถนะต่างๆ สามารถแบ่งออกเป็นงานย่อยๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้ ได้แก่ งานการทำความสะอาดพื้น งานย่อยคือการเลือกไม้กวาด ซึ่งงานย่อยลงไปอีกก็จะต้องมีความสามารถในการเลือกใช้ไม้กวาดว่าจะเลือกใช้ไม้กวาดอันใดในการทำงานที่จะเกิดประโยชน์สูงสุด

(2) สมรรถนะตามลักษณะของผลลัพธ์ (Competency as Results) ลักษณะสมรรถนะที่สามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย ซึ่งผลลัพธ์ขององค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้จะรวมกันไปสู่ผลลัพธ์ร่วมกัน

(3) สมรรถนะตามผลของการกระทำ (Competency as Outputs) สมรรถนะในลักษณะนี้ จำเป็นที่จะต้องค้นหาความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้ความต้องการในการผลิตหรือบริการ จากนั้นจึงแบ่งผลที่ได้ออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ และสามารถกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

(4) สมรรถนะตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competency as Knowledge, Skill and Attitude) คนที่มีความเฉลียวฉลาดจะมีการแสดงออกทางพฤติกรรม หรือวิธีการต่างๆ ที่จะบ่งบอกว่าคนผู้นั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ในส่วนของสมรรถนะในลักษณะนี้ จะต้องแยกแยะออกมาให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ และทัศนคติอะไรบ้างที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวนั้น จะรวมไปถึงการมุ่งมั่นในความสำเร็จของเป้าหมาย การค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และจะนำมาซึ่งการใช้เป้าหมายเป็นตัวกำหนดลำดับความสำคัญของการงานต่อไปได้

(5) สมรรถนะที่แต่ละคนมีอยู่ (Competency as Attribute Bundle) เป็นการประยุกต์ใช้กระบวนการของสมรรถนะทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งเป็นความสามารถที่แท้จริงของแต่ละบุคคลที่มีอยู่แต่เป็นการยากมากที่จะยกตัวอย่างให้เห็นอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น พฤติกรรมของผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้คนแสดงออกในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น ก็จะต้องแสดงพฤติกรรมที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามได้ นั่นคือ ความสามารถที่ผู้นำจะต้องมี แต่อะไรคือสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมนั้น ความสามารถในการฟัง ความนึกคิดความรู้ทางธุรกิจ การพูดในที่ชุมชน องค์ประกอบบางอย่าง หรือความรับผิดชอบในตัวเอง

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547 : 10-11) แยกสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2) สมรรถนะตามสายงาน (Job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

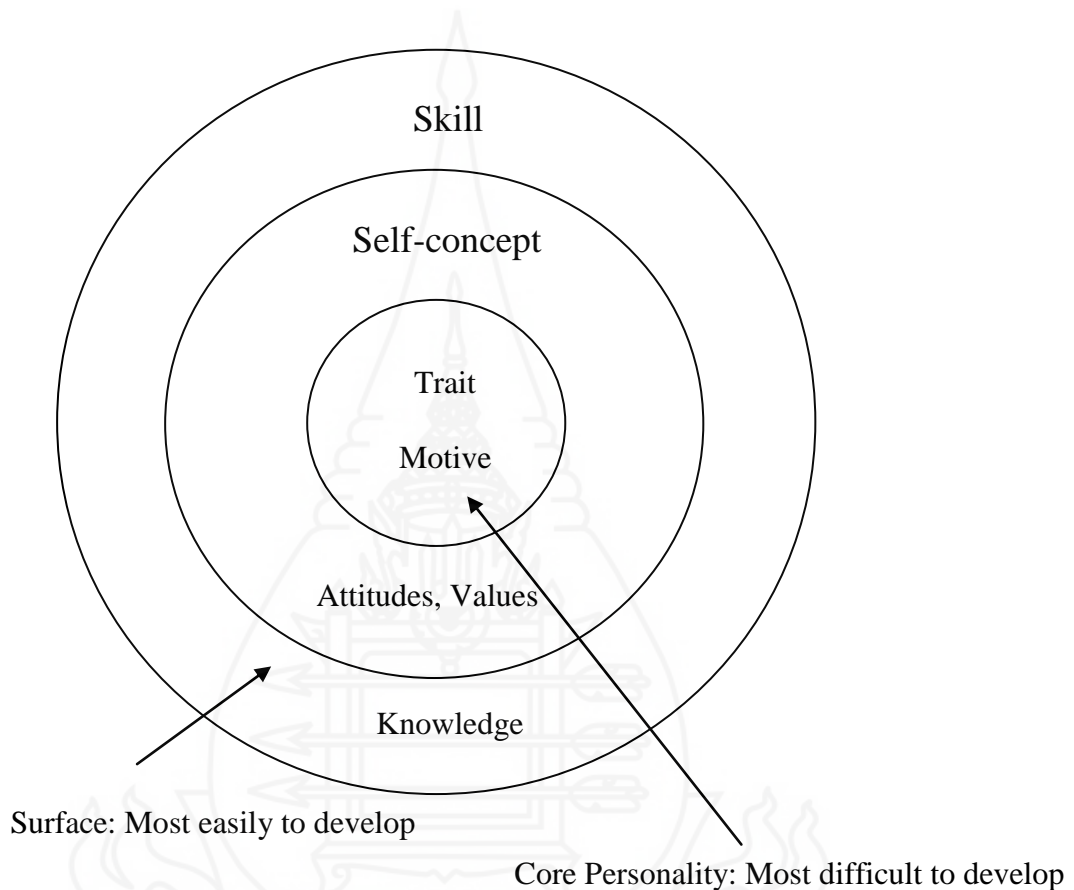
จิรประภา อัครบวร (2549 : 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์การต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์การ

2) สมรรถนะบริหาร (Professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์การทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์การ

3) สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) (1993 : 11) ได้อธิบายความหมายของสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion reference) และหรือการปฏิบัติงานที่ให้ผลงานที่ดีกว่ามาตรฐาน (Superior performance) (ดูภาพที่ 2.2)



ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ

ที่มา : ดัดแปลงจาก Spencer และ Spencer, 1993 : 11

- 1) แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่างๆ เหล่านั้น
- 2) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลและรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ

3) แนวคิดของตนเอง (Self concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self image) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงระยะสั้นๆ ได้

4) ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่

5) ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

ณรงค์ แสนทอง (ณรงค์ แสนทอง 2547) กล่าวว่า สมรรถนะนั้นมีประโยชน์ในการช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมขององค์การ และเป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคล เช่น ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน การโยกย้ายตำแหน่งหน้าทำงาน การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการบริหารผลตอบแทน เป็นต้น

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย 2549) ให้ความเห็นว่า ในการศึกษาเชิงพัฒนาการของแนวคิด สมรรถนะ เป็นผลผลิตส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์งาน (job analysis) ซึ่งถือเป็นโครงสร้างพื้นฐานของทุกกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดย วิระวัฒน์ ปันนิตามัย ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการนำแนวคิดการจัดการสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์ คือ

1. ช่วยเชื่อมโยงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของพนักงานที่สามารถสนับสนุนความสำเร็จให้แก่องค์การ
2. ช่วยในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจแก่พนักงานว่าองค์การให้ความสำคัญกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณลักษณะอื่นใด
3. มีส่วนบูรณาการให้กิจกรรมการสรรหาคัดเลือก การใช้ การรักษา และการพัฒนาบุคลากรขององค์การมีความเป็นเอกภาพ เป็นระบบ และต่อเนื่อง
4. ช่วยแปลงวิสัยทัศน์และเป้าหมายทางธุรกิจขององค์การให้เป็นจริงและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
5. ช่วยเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การให้เป็นการเน้นทักษะฝีมือที่จะสามารถตอบสนองกลยุทธ์ขององค์การได้
6. ช่วยในการพัฒนาเครื่องมือเพื่อทำนายพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ทั้งก่อนระหว่าง และหลังการทำงาน อันจะช่วยให้องค์การได้คนที่เหมาะกับงานและองค์การมากที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ซึ่งมีการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในระบบข้าราชการพลเรือนแล้วในขณะนี้ กล่าวว่า “สมรรถนะ” เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) เหตุจูงใจ (motive) ลักษณะเฉพาะ (traits) และมโนภาพของตัวเอง (self-concept) ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร” (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2550 ข) ในขณะที่ ศุภชัย ยาวะประภาส เห็นว่า “สมรรถนะสามารถใช้ในการพยากรณ์ความสำเร็จในงานได้ หากบุคคลในองค์กรมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนด และจะส่งผลให้บุคคลผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้” (ศุภชัย ยาวะประภาส 2548; สำนักงาน ก.พ., 2548)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้จัดทำโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ซึ่งต้นแบบสมรรถนะประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)
- 1.2 การบริการที่ดี (Service Mind)
- 1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- 1.4 จริยธรรม (Integrity)
- 1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

- 2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 2.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
- 2.3 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Other)
- 2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
- 2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
- 2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

- 2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- 2.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
- 2.9 การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
- 2.10 ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
- 2.11 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
- 2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- 2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
- 2.14 สภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2.15 คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
- 2.16 วิสัยทัศน์ (Visioning)
- 2.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- 2.18 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
- 2.19 การควบคุมตนเอง (Self Control)
- 2.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

1.3 วิธีการศึกษาสมรรถนะ

ในการศึกษาว่า อะไรเป็นสมรรถนะหลัก หรือสมรรถนะประจำกลุ่มงาน หรือสมรรถนะของบุคคลอย่างชัดเจนก็มีใช้เรื่องง่ายนักเพราะขึ้นอยู่กับความยากง่ายของงาน รายละเอียดของเนื้องาน และความต้องการขององค์กรและผู้บริหารประกอบกันไปเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกันคือ ประสิทธิภาพของบุคลากร และความสำเร็จของงานและองค์กรในภาพรวม

กุลา ตันติผลาชีวะ (2553) ได้เสนอไว้ว่า การกำหนดสมรรถนะสามารถกระทำได้จากวิธีการต่างๆ ได้แก่ (ชัชวาลย์ ทัดสิวัช 2011 สืบค้นจาก www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php? วันที่ 1 ธันวาคม 2554)

(1) การกำหนดสมรรถนะโดยการประเมินความต้องการ (need assessment) จากกลุ่มผู้ใช้หรือจากนโยบายต่างๆ ขององค์กรและผู้บริหาร

(2) การกำหนดสมรรถนะจากการวิเคราะห์งาน (task analysis) โดยการจำแนกเนื้องานและเป้าหมายของงานให้อยู่ในรูปของงานที่จะต้องปฏิบัติและงานที่ต้องเรียนรู้ แล้วจึงแจกแจงลงในรายละเอียดของแต่ละงานให้เป็นระดับย่อยให้มากที่สุด การวิเคราะห์งานนี้ ยังช่วยให้เราสามารถกำหนดงานที่ต้องการที่จะให้บุคลากรต้องทำได้ในรายละเอียด

(3) การกำหนดสมรรถนะโดยวิเคราะห์จากกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานในงานประจำจากการสังเกตโดยใช้ผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา

(4) การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์สมรรถนะอย่างเป็นระบบ (systematic competency analysis) ซึ่งเป็นเทคนิคในการวิเคราะห์สมรรถนะที่พัฒนามาจากระบบการวิเคราะห์ตามปกติ ด้วยการจำแนกเนื้อหางานเป็นหน่วยย่อยที่เป็นรูปแบบอย่างชัดเจน

(5) การกำหนดสมรรถนะโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ (expert judgment) โดยอาจจะใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มในการตัดสินใจแจกแจงพฤติกรรมการทำงานของตำแหน่งที่ต้องการศึกษาสมรรถนะ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญจะพิจารณาตัดสินว่าความรู้หรือทักษะอะไรบ้างที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เรียงลำดับความสำคัญมากน้อยของความรู้และทักษะเหล่านั้น การระบุตัวประกอบหรือองค์ประกอบเฉพาะภายใต้หัวข้อที่กำหนด การให้คำนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวประกอบหรือองค์ประกอบสมรรถนะ จากนั้นจึงกำหนดระดับของสมรรถนะที่บุคลากรในตำแหน่งจำเป็นต้องมี วิธีการกำหนดสมรรถนะจากแนวทางนี้ได้แก่ การใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นต้น

(6) การกำหนดสมรรถนะโดยการศึกษาจากความต้องการและสภาพการณ์ในการทำงาน และ

(7) การกำหนดสมรรถนะโดยการอ้างอิงจากตำรา ทฤษฎีหรือหลักการที่มีอ้างอิงไว้อย่างไรก็ดี ไม่ว่าจะการกำหนดสมรรถนะจะอาศัยวิธีการใดวิธีการเดียวหรือหลายวิธีการผสมผสานกัน สิ่งที่ยู่อกำหนดสมรรถนะจะต้องให้ความสำคัญคำนึงถึงด้วยคือการกำหนดสมรรถนะนั้นจะต้องพิจารณาจากพื้นฐานของความเป็นจริงด้วย (Hall and Jones, 1976 อ้างถึงใน ศศิธร เตชะมวล ไววิทย์, 2549; 80)

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงวิธีการในการกำหนดสมรรถนะพบว่า มีแนวทางการศึกษาได้หลายวิธี ได้แก่

ประการแรก การใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) โดยการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรอบรู้และประสบการณ์ในประเด็นที่ต้องการศึกษา

ประการที่สอง การศึกษาด้วยวิธีการ EFR (Ethnographic Future Research) หรือเทคนิคการพยากรณ์อนาคต ซึ่งพัฒนามาจากระเบียบวิธีการวิจัยทางมานุษยวิทยา (ethnography) โดยอาศัยการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในอนาคตภาพทั้งในเชิงกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเหตุการณ์ต่างๆ ทั้งทางลบและทางบวก เพื่อให้ได้ภาพอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด

ประการที่สาม การใช้เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) ซึ่งเป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่ผสมผสานระหว่างเทคนิคเดลฟายและเทคนิค EFR

ประการที่สี่ การวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยการวิเคราะห์ตัวแปรพหุ (Multivariate Statistical Technique) ซึ่งเป็นหลักวิชาการที่มุ่งวิเคราะห์ความซับซ้อนและการมีอำนาจของตัวแปร อันเป็นเทคนิควิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ เทคนิคการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบนี้ เป็นวิธีการทางสถิติที่นำมาเพื่อใช้ลดจำนวนตัวแปรที่มีหลายตัวแปรให้เหลือเพียงตัวแปรจำนวนน้อยตัว โดยการรวมตัวแปรที่มีความร่วมกัน (communality) สูงเข้าไปในกลุ่มเดียวกัน หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน นำมาไว้ในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งทำให้ตัวแปรในแต่ละกลุ่มไม่เหลื่อมล้ำกันหรือตัวแปรที่ได้แยกออกจากกันอย่างชัดเจน

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะที่ผู้ศึกษาต้องการนำมาศึกษาเกี่ยวกับบุคลากรในงานเลขานุการกิจสาขาวิชานั้น คือลักษณะของพฤติกรรมที่บุคคลแต่ละบุคคลแสดงออกผ่านการปฏิบัติงาน ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้มีพื้นฐานมาจากการที่บุคคลมีความรู้ ทักษะและการสั่งสมประสบการณ์ต่างๆ และนำมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานซึ่งเป็นส่วนที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ หรือมีผลงานโดดเด่นกว่าบุคคลอื่น

2. แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1 ความเป็นมาของแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารองค์การเพื่อให้สามารถอยู่รอดในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของภาวะเศรษฐกิจโลก ซึ่งเกิดจากอิทธิพลของวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็น และมีการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับยุคสมัย ซึ่งเอลมาน จาร์ (M. Elmand Jra) สมาชิกคนหนึ่งของ Club of Rome กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงของสังคมจากความเจริญรุ่งเรืองบนรากฐานของวัตถุดิบ เงินทุน และการผลิต จะอยู่บนรากฐานของทรัพยากรมนุษย์และความรู้ ความชำนาญ จะมีผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่างด้วยความเข้มข้นเท่าเทียมกัน เนื่องจากสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนโครงสร้างเศรษฐกิจและเทคโนโลยีได้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีการพัฒนาและสร้างคุณภาพเพื่อให้สอดคล้องและดำเนินการควบคู่กันตลอดไปอย่างต่อเนื่อง จึงจะนำไปสู่การพัฒนาและสร้างประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน (อ้างใน เชาว์ โรจนแสง 2511: 1-7) ดังคำกล่าวของชัลท์ซ (T.W. Schultz) ว่าการขยายตัวของเศรษฐกิจขึ้นอยู่กับทักษะแรงงาน ซึ่งทักษะของแรงงานจะมีความสำคัญกับรายได้ประชาชาติ คือ กลุ่มที่มีทักษะและความชำนาญจะทำให้รายได้ประชาชาติเพิ่มขึ้นมากกว่ากลุ่มที่ไม่มีความชำนาญ (อ้างใน เชาว์ โรจนแสง 2511: 1-7)

อาจกล่าวได้ว่า จากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ขึ้น ซึ่งปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ระบบงาน ทักษะ ค่านิยมร่วม วัฒนธรรมการบริหารของผู้บริหาร และทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ส่วนปัจจัยแวดล้อมภายนอก จำแนกเป็นปัจจัยแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวกับงานโดยตรง ได้แก่ ลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ คู่แข่งขัน ผู้ควบคุมและผู้สนับสนุน

ทั้งนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสิ่งที่ท้าทายในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) เพื่อให้้องค์การได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งสถานการณ์แข่งขันในปัจจุบันทำให้ประเทศและองค์กรต่างๆ หันมาให้ความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ที่เน้นการสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital Building) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มากกว่าที่จะเน้นการจับคู่ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงาน

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างความมั่นใจให้ได้ว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กรในฐานะที่เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) หมายความว่า ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี มีความรู้ มีทักษะ และมีสมรรถนะซึ่งติดอยู่ในตัวและเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแต่ละคนมี เมื่อทุนมนุษย์ในองค์กรรวมกันเป็นทรัพยากรขององค์กรที่แสดงถึงความแตกต่างในด้านความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรแต่ละองค์กร ส่งผลให้้องค์การอยู่รอดและเติบโตในเศรษฐกิจที่เน้นความรู้ได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้น ้องค์การจะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ้องค์การ และผู้ปฏิบัติงานอื่นรวมทั้งผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมุ่งมั่นพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของ้องค์การให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ้องค์การ มนุษย์ใน้องค์การต้องได้รับการยอมรับและมีการวางแผนอาชีพที่ชัดเจน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้รับการยอมรับและต้องทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อ้องค์การให้ได้ (เชาว์ โรจนแสง 2551: 1-7 – 1-8)

กล่าวโดยสรุป ทรัพยากรมนุษย์ของ้องค์การหรือที่เรียกในปัจจุบันว่า “ทุนมนุษย์” นั้น ถือเป็นกลไกสำคัญในการนำ้องค์การไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่้องค์การจะต้องมีการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่มีอยู่ใน้องค์การให้เป็นทรัพยากรที่มีศักยภาพ มีความรู้รอบด้าน ทั้งที่เกี่ยวกับภารกิจของ้องค์การ และการเรียนรู้ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ

สภาวะแวดล้อมของประเทศและของโลก เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรและของประเทศอย่างยั่งยืน

2.2 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำว่า พัฒนา ก็คือการเจริญเติบโตของมนุษย์ ที่หมายถึงการขยายขอบเขตความสามารถในการใช้ความรู้ความสามารถของบุคคลอย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาใช้ในการแก้ปัญหาหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในสถานการณ์ใหม่ๆ ที่แตกต่างกันออกไป การให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้แตกต่างกันไปตามพัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเชาว์ โรจนแสง ได้รวบรวมไว้ดังนี้ (เชาว์ โรจนแสง 2553: 1-5 – 1-6)

ไวท์ฮิล (Arther M. Whitehill, Jr.) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการฝึกอบรมและการให้การศึกษา โดยการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงาน และให้ความรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและงานในหน้าที่ได้

เวนี เพส (R. Wayne Pace) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบการปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานในการทำงานให้ดีขึ้น การที่พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้กลุ่มและองค์กรมีประสิทธิภาพด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงครอบคลุมถึงการพัฒนาบุคคลให้รู้จักวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง และพัฒนาปรับปรุงให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาอาชีพของทรัพยากรมนุษย์

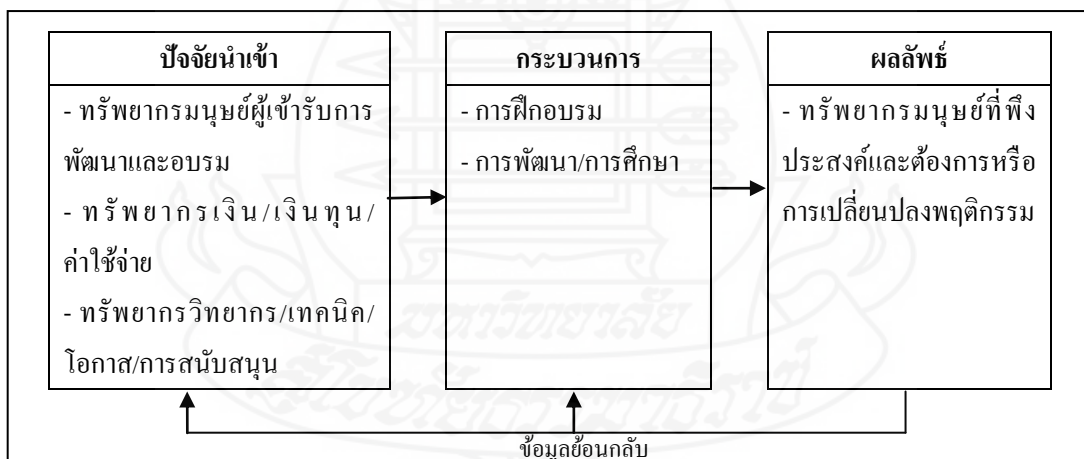
สมคิด บางโม กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึงกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ให้มีกำลังใจ รักงาน และให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

ลีโอนาด แนดเลอร์ (Leonard Nadler) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการการศึกษาต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง โดยระยะแรกจะมุ่งที่การฝึกอบรม (Training) ต่อมามุ่งไปสู่การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) และปัจจุบันมุ่งเน้นที่การทำกิจกรรมสำคัญ 3 ประการ คือ (1) การฝึกอบรม (Training) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งการทำงานในปัจจุบัน (2) การศึกษา (Education) เป็นการเรียนรู้เพื่อ

มุ่งการทำงานในอนาคต (3) การพัฒนา (Development) เป็นการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งการปฏิบัติงาน แต่มุ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น

ไกรยุทธ ชีรตยา คีนันท์ ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีมิติในตัวทรัพยากรมนุษย์ 3 ประการ คือ 1) มิติด้านทักษะ เป็นมิติเกี่ยวกับการศึกษา ทั้งในรูปแบบและรูปแบบ ทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่มีทักษะและไม่สามารถปฏิบัติงานได้เรียกว่าเป็นคนที่ไม่มีคุณภาพ 2) มิติด้านสุขภาพ เป็นมิติความสมบูรณ์ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งด้านคุณภาพและจิตภาพ จะเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพที่ดีกว่าทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่มีความพร้อมด้านร่างกายและจิตใจ 3) มิติด้านทัศนคติ เป็นมิติด้านความนึกคิด ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้สึกลึกซึ้งเกี่ยวกับตนเอง ต่อผู้อื่น ต่อบุคคล และสังคมในลักษณะที่เป็นลบย่อมเรียกได้ว่าเป็นทรัพยากรที่ด้อยคุณภาพกว่าผู้ที่มีความรู้สึกลึกซึ้งเป็นบวก

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์นั้น จะต้องมีการพิจารณาจัดระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ครอบคลุมกิจกรรมโดยการพัฒนาและจัดกิจกรรมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ครบวงจร ซึ่งได้มีการนำทฤษฎีระบบมาประยุกต์ใช้โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (Output) และข้อมูลย้อนกลับ ดังนี้



ภาพที่ 2.3 ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: ปรับปรุงจากณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ 2553: 11-15

ดังนี้

สำหรับขอบข่ายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรครอบคลุมการพัฒนาด้านต่างๆ

1. การพัฒนาทางร่างกายของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเข้มแข็งและแข็งแรง โดยมุ่งให้บุคลากรมีร่างกายอยู่ในสภาพที่พร้อมจะปฏิบัติงานได้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้
2. การมุ่งพัฒนาความรู้ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ทั่วไปและความรู้ในวิชาชีพของบุคลากร ซึ่งองค์การอาจพัฒนาความรู้ของบุคลากรได้ 3 วิธี คือ โดยการส่งบุคลากรไปดูงานนอกสถานที่ในระยะสั้น การฝึกอบรมบุคลากร และการให้ทุนการศึกษาเล่าเรียนต่อ
3. การพัฒนาทักษะความชำนาญของบุคลากร โดยการพัฒนาให้ครอบคลุมทักษะทางด้านต่างๆ ได้แก่ ทักษะทางด้านกายภาพ ทักษะทางด้านความคิด และสติปัญญา ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านเทคนิค
4. การพัฒนาด้านคุณธรรม ซึ่งเป็นเรื่องของการพัฒนาทางด้านจิตใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเป็นคนดีในสังคม ประพฤติชอบปฏิบัติชอบทั้งทางกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ มุ่งให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ สุจริต รักและภักดีต่อองค์การและเพื่อนร่วมงาน
5. การพัฒนาระบบความคิด หมายถึงความสามารถในการคิดของบุคลากรเพื่อเสาะแสวงหาข้อมูลโดยใช้วิจารณญาณ ทบทวน ไตร่ตรอง สรุป และตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องได้อย่างเหมาะสม เป็นประโยชน์ต่อองค์การโดยส่วนรวม
6. การพัฒนาประสบการณ์ เป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์จากที่บุคลากรมีอยู่ ซึ่งได้แก่ การที่บุคลากรมีโอกาสอ่านมาก ฟังมาก เห็นมาก เขียนมาก รวมทั้ง การพูดและการเจรจา จะทำให้บุคลากรเห็นว่าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ และสามารถคาดเดาปัญหาและอุปสรรคได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

จากความหมายที่หลากหลายและขอบข่ายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นให้ทรัพยากรมนุษย์มีพัฒนาการที่ดีขึ้นทั้งทางด้านความรู้ สุขภาพกาย สุขภาพใจ รวมถึงสุขภาพจิต ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง จำเป็นอย่างยิ่งที่ทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีสภาวะที่ดีทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ มีสติในการควบคุมสภาวะอารมณ์ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่เกิดจากอิทธิพลของวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ และส่งผลให้ทักษะของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ล้าสมัยอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องมีการฝึกฝนอบรม เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ และความชำนาญมากขึ้นตลอดเวลา ซึ่งรูปแบบและวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอยู่หลายวิธีแล้วแต่ว่าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะเลือกใช้วิธีการใดให้เหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละตำแหน่งได้อย่างไร ซึ่งแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมโยงกับแนวคิดสมรรถนะอันเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมสำคัญอยู่ในปัจจุบันนี้เช่นกันดังจะได้อธิบายต่อไป

3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของงานเลขานุการ

3.1 งานเลขานุการ

เลขานุการ เป็นตำแหน่งที่มีหน้าที่สำคัญ เกี่ยวกับการวางระเบียบปฏิบัติงานและเป็นผู้ช่วยผู้บังคับบัญชา ผู้ที่ปฏิบัติงานเลขานุการจะทำงานเกี่ยวกับเรื่องหนังสือ การร่างเอกสาร การติดต่อการโต้ตอบจดหมายต่างๆ การต้อนรับแขก และทำงานแทนผู้บังคับบัญชาเมื่อผู้บังคับบัญชาไม่อยู่ หรือเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่แทน เลขานุการยังต้องเป็นผู้ที่แบ่งเบาภาระต่างๆ ของผู้บังคับบัญชา จะเห็นได้ว่า เลขานุการเป็นบุคคลสำคัญในการช่วยให้งานต่างๆ ก้าวหน้าและดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ซึ่งจำเป็นต้องผ่านการพิจารณาคัดเลือกเป็นอย่างดีทุกๆ ด้าน เช่น จะต้องเป็นผู้มีลักษณะที่ดี มีความรู้ความสามารถ มีความชำนาญงานเป็นอย่างดี มีความรู้เฉพาะสาขาวิชาเลขานุการเป็นอย่างดี และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นผู้ที่ได้รับการอบรมในเรื่องกิริยามารยาท และการสมาคมเป็นอย่างดี

ตามเอกสารจัดประเภทมาตรฐานอาชีพ (ประเทศไทย) ฉบับปี 2544 (อ้างถึงในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, ม.ป.พ: 6-7) ได้กำหนด ลักษณะงานของเลขานุการไว้ว่า มีลักษณะงานเป็นการตรวจสอบงานเป็นประจำ เพื่อป้องกันความผิดพลาด ทำการนัดหมาย และจัดตารางการนัดหมายให้ผู้บังคับบัญชา เตือนการนัดหมายให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงกำหนดการนัดหมายล่วงหน้า ติดต่อสอบถามงานทางโทรศัพท์ หรือทางอินเทอร์เน็ต บันทึกงานจากผู้บังคับบัญชาโดยใช้ชวเลข แล้วนำมาจัดพิมพ์ ร่างจดหมายโต้ตอบทั้งภาษาไทย และภาษาต่างประเทศที่องค์กรใช้เป็นประจำ ดูแลรับผิดชอบ จัดแฟ้มเอกสาร จัดการประชุม เตรียมเอกสารในการประชุมของผู้บังคับบัญชา การจัดทำรายงานการประชุม จัดการและดูแลเอกสารที่เป็นส่วนตัวและที่สำคัญแก่ผู้บังคับบัญชา เสร็จเรียบร้อย และดำเนินการนัดหมายธุรกิจ ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้บังคับบัญชา ต้องมีความเข้าใจถึงธรรมชาติ และภาระหน้าที่ของทั้งผู้บังคับบัญชา และองค์กรที่

ตนปฏิบัติอยู่ และรู้จักการแก้ไขปัญหาคือข้อขัดแย้ง เมื่อปฏิบัติงานจนได้รับความวางใจของผู้บังคับบัญชาแล้ว อาจได้รับมอบหมายให้ทำงานแทนได้ในบางกรณี

เมื่อพิจารณาจากลักษณะงานเลขานุการที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้เห็นได้ว่า งานเลขานุการเป็นผู้สนับสนุนหรือผู้ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งเป็นผู้ประสานงานกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

สุเดือน ชลวิไล (สุเดือน ชลวิไล 2527) ได้กล่าวถึง ประเภท หน้าที่สำคัญ และคุณสมบัติของเลขานุการไว้ โดยเลขานุการมีอยู่ 4 ประเภท คือ (1) เลขานุการประจำตำแหน่ง (2) เลขานุการประจำตัวบุคคล (3) เลขานุการกิตติมศักดิ์ และ (4) เลขานุการพิเศษ ซึ่งเลขานุการแต่ละประเภทมีหน้าที่ที่สำคัญ คือ

1. ทำบันทึกและร่างเอกสาร ร่างจดหมายต่างๆ รับ – ส่งหนังสือ ทำบัญชีรายรับ – รายจ่าย พิมพ์หนังสือใช้เครื่องคำนวณเลข จดรายงานการประชุม พิมพ์ติดได้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ฯลฯ

2. คิดเปอร์เซ็นต์และทำสถิติต่างๆ

3. ทำงานสารบรรณได้เป็นอย่างดี เก็บเอกสารต่างๆ

4. ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ และติดต่อธุรกิจ ทั้งภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดี

5. ทำหน้าที่แทนผู้บังคับบัญชา และเป็นผู้แทนผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

สำหรับคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการมีด้วยกันทั้งสิ้น 15 ข้อ และบุคลิกลักษณะด้านอุปนิสัยใจคอและนิสัยในการทำงานของเลขานุการอีก 71 ข้อ

ในกรณีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ผู้ทำหน้าที่ในกลุ่มงานเลขานุการในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จะต้องทำหน้าที่เป็นทั้งเลขานุการส่วนตัว และเลขานุการสำนักงานไปพร้อมๆ กัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติของการเป็นเลขานุการส่วนตัว และเลขานุการสำนักงานรวมบวกเพิ่มขึ้นไปด้วย ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, ม.ป.พ.: 20-23)

3.2 คุณสมบัติเลขานุการส่วนตัว

1. มีความสุขุมรอบคอบและความจงรักภักดี คือ ละเว้นการกระทำอันเป็นปฏิปักษ์กับผู้บังคับบัญชา และต้องรักษาความลับของผู้บังคับบัญชา

2. มีเขาวนปัญญาเนบเนียน ถูกต้องกาลเทศะ และมีความสุภาพอ่อนโยน นุ่มนวล ในการติดต่อกับบุคคลภายนอกทั้งแบบการเผชิญหน้า และการสนทนาทางโทรศัพท์

3. มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย คือ จัดการงานที่ทำให้เป็นระบบ ไม่สับสน

4. ตรงต่อเวลา คือรู้จักการแบ่งเวลาให้ถูกต้อง เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเวลาที่กำหนด

5. มีสามัญสำนึก งานบางอย่างสามารถใช้วิจารณญาณของตนเองอย่างรอบคอบได้ ไม่จำเป็นต้องปรึกษาหารือผู้บังคับบัญชาทุกกรณีไป

6. มีความจำดี ถึงแม้ว่าจะมีบันทึกช่วยความจำอยู่แล้ว หากเป็นผู้มีความจำดี ก็จะทำให้งานรวดเร็วยิ่งขึ้น

7. มีความรับผิดชอบสูง เพราะบ่อยครั้งที่ผู้บังคับบัญชามักจะมอบหมายงานให้เลขานุการทำแทน หากเลขานุการมีความรับผิดชอบสูง ก็จะเป็นการแบ่งภาระของผู้บังคับบัญชาที่ไม่ต้องคอยติดตามการทำงานทุกขั้นตอนของเลขานุการ

8. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน คือ รู้จักปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดี และรวดเร็วขึ้น

9. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ คือรักษาอารมณ์ให้สม่ำเสมออยู่ตลอดเวลา การแสดงออกทางสีหน้าว่าเต็มใจทำงานไม่ว่างานจะหนักหรือเบา ไม่แสดงความเบื่อหน่าย ไม่แสดงอารมณ์เสียเมื่อพบงานที่ยุ่งเหยิง

10. มีศักดิ์ศรีสูง คือ ต้องสำนึกเสมอว่าตนเองมีศักดิ์ศรี มีเกียรติ มีคุณค่า การทำงานแต่อย่างจะต้องทำด้วยความมั่นใจและภาคภูมิใจ มีมาตรฐานในการทำงาน งานที่ผ่านเลขานุการไปแล้วควรมั่นใจได้ว่าเรียบร้อย ถูกต้อง

3.3 คุณสมบัติเลขานุการสำนักงาน

นอกจากจะต้องมีคุณสมบัติของเลขานุการส่วนตัวแล้ว เลขานุการสำนักงานควรมีคุณสมบัติต่างๆ เพิ่มเติม ดังนี้

1. ลักษณะท่าทาง รูปร่าง หน้าตา (Personal Appearance) หมายถึง

1.1 การแต่งกาย ต้องเลือกให้เหมาะกับกาลเทศะ แต่งกายดี สะอาด เรียบร้อย

1.2 ความสะอาดเรียบร้อย หมายถึง เครื่องแต่งกายทุกอย่างรวมทั้งร่างกาย

ใบหน้า มือ ทรงผมด้วย

1.3 สุขภาพสมบูรณ์

1.4 การวางตัวเหมาะกับภาวการณ์

1.5 ท่วงทีกริยา หมายถึง การแสดงออกทางร่างกาย เช่น การลุกนั่ง เดิน ยืน ควร มีท่วงท่าเรียบร้อย สง่างาม

2. บุคลิกลักษณะ (Personality) เป็นเรื่องลักษณะเฉพาะบุคคล แต่สามารถที่จะฝึกการมีบุคลิกลักษณะที่ดีได้

3. ความปราดเปรียวกระฉับกระเฉงทางแนวความคิด และความรู้สึก (Mental Alertness) คือ มีความพร้อมทางด้านจิตใจ และสติปัญญา ที่จะทำงานได้อย่างถูกต้อง ว่องไว ไม่ผิดพลาด ไม่ทอดทิ้งงานที่ทำ

4. ความเป็นบุคคลที่ไว้ใจได้ (Dependability)

5. ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Production Ability) ต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในงานหลายด้าน จึงจะสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แต่หากกล่าวถึง เลขานุการกิจประจำสาขาวิชาแล้ว หลายคนอาจจะไม่คุ้นกับคำดังกล่าว หากไม่ได้ทำงานอยู่ในแวดวงการศึกษา บางสถานศึกษาอาจจะเรียกว่า เลขานุการประจำภาควิชา ในที่นี้จะขอกกล่าวถึง เลขานุการกิจสาขาวิชา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งเป็นกลุ่มบุคลากรที่ผู้ศึกษาต้องการศึกษาเรื่องของสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

3.4 งานเลขานุการกิจสาขาวิชา

งานเลขานุการกิจสาขาวิชา หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในสาขาวิชา ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำนวน 12 สาขาวิชา ซึ่งปฏิบัติหน้าที่เลขานุการ งานธุรการ และงานสนับสนุนวิชาการแก่คณาจารย์ภายในสาขาวิชาที่ปฏิบัติงาน ทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก

บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในงานเลขานุการกิจสาขาวิชา เป็นบุคลากรในสังกัดของสำนักงานเลขานุการ สำนักวิชาการ ที่ได้จัดส่งบุคลากรจำนวนหนึ่งไปปฏิบัติงานและอำนวยความสะดวกให้แก่สาขาวิชาต่างๆ ในรูปของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา มีหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุน การปฏิบัติงานของสาขาวิชา ดำเนินการงานสารบรรณ พัสดุ อาคารสถานที่ ยานพาหนะ งานบุคลากร จัดทำและบริหารแผน งบประมาณ การเงิน การติดตามประเมินผลดำเนินการเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา การควบคุมภายใน และการควบคุมคุณภาพด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับสาขาวิชาในการดำเนินงานใหม่ งานเชิงพัฒนา งานพิเศษต่างๆ (http://www.stou.ac.th/Offices/Oaa/OaaOldPage/Professional/Train_Professinoal/oaainfo/oaainfo/Dept/Dept01/desec1.htm#s4 คืบค้นวันที่ 17 พ.ค. 54) โดยจัดสรรบุคลากรให้แก่สาขาวิชา จำนวน 12 สาขาวิชา คือ

1. สาขาวิชามนุษยนิเวศศาสตร์ (สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์)
2. สาขาวิชานิติศาสตร์
3. สาขาวิชานิติศาสตร์
4. สาขาวิชารัฐศาสตร์
5. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
6. สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ

7. สาขาวิชาศิลปศาสตร์
8. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
9. สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์
10. สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
11. สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
12. สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

ตามสายการบังคับบัญชาแล้ว งานเลขานุการกิจเป็นกลุ่มงานที่ขึ้นตรงต่อสำนักวิชาการ ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดที่จัดส่งบุคลากร ไปปฏิบัติงานในหน้าที่ดังกล่าวให้แต่ละสาขาวิชาตามที่สาขาวิชามีการร้องขอและมีอัตราว่างในตำแหน่งดังกล่าว กล่าวได้ว่า บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในงานเลขานุการกิจสาขาวิชาแต่ละคนจะมีสายการบังคับบัญชาใน 2 สายการบังคับบัญชา คือ สำนักวิชาการ และสาขาวิชาที่ปฏิบัติงานอยู่ โดยการปฏิบัติหน้าที่ภายในสาขาวิชาจะมีลำดับการบังคับบัญชา ดังนี้ (ปราณี สีเหล็ก, 2553)



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา

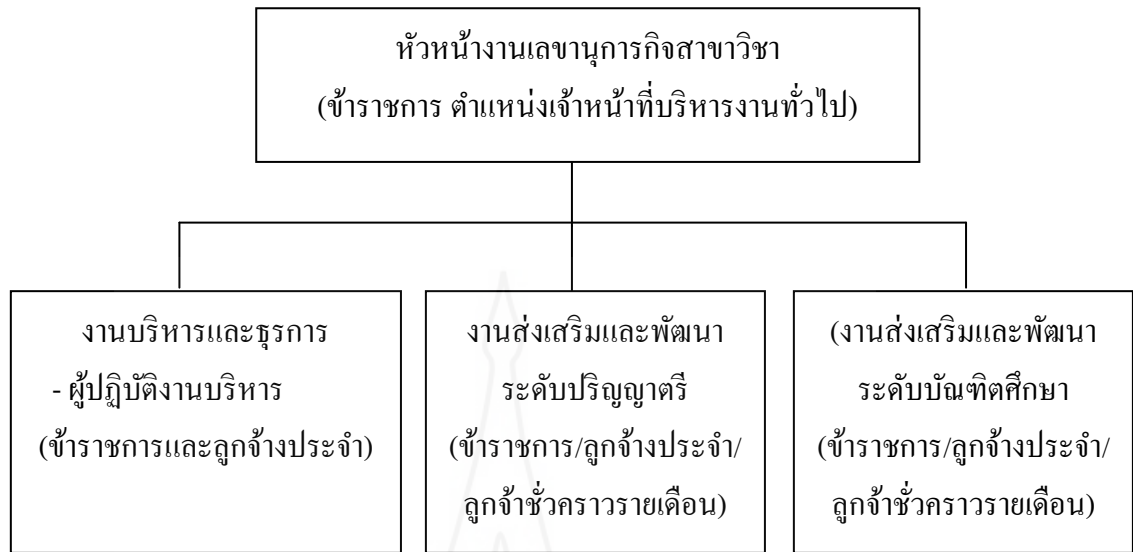
ตามโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา แสดงให้เห็นว่า งานเลขานุการกิจขึ้นตรงต่อสาขาวิชา และคณะกรรมการประจำสาขาวิชา ซึ่งมีอำนาจในการบังคับบัญชา สั่งงาน รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน พิจารณาความดีความชอบ แต่อีกด้านหนึ่งอัตรากำลังของงานเลขานุการกิจยังอยู่ภายใต้กรอบของสำนักวิชาการ โดยขึ้นอยู่กับสำนักงานเลขานุการ สำนักวิชาการ การพิจารณาผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ความดีความชอบยังต้องนำมาตัดสินในภาพรวมของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างประจำในสังกัดสำนักวิชาการทั้งหมดในอีกชั้นหนึ่ง รวมถึงการขอรับทุนในการพัฒนาบุคลากรจากกองทุน มสธ. 12 ปี ก็ต้องดำเนินการผ่านสำนักวิชาการ

กลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ประกอบด้วยบุคคลในตำแหน่งต่างๆ โดยมีจำนวนแตกต่างกันไปตามปริมาณงานในแต่ละสาขาวิชา ซึ่งหากจะจำแนกโครงสร้างงานสำหรับงานเลขานุการกิจสาขาวิชาแล้ว สามารถจัดทำโครงสร้างได้ดังนี้



ภาพที่ 2.5 โครงสร้างงานเลขานุการกิจสาขาวิชา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สำหรับกรอบอัตรากำลังของบุคลากรที่ปฏิบัติงานเลขานุการกิจสาขาวิชา จะมีกรอบอัตรากำลังและจำนวนบุคลากรไม่เท่ากัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบในด้านของจำนวนคณาจารย์ จำนวนนักศึกษา จำนวนหลักสูตร และจำนวนแขนงวิชา ที่แต่ละสาขาวิชารับผิดชอบ โดยกรอบอัตรากำลังของบุคลากรในงานหลักของสาขาวิชาจะเป็นดังนี้ (ปราณี สีเหล็ก, 2553)



ภาพที่ 2.6 โครงสร้างอัตรากำลังของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

คุณสมบัติของผู้ที่ปฏิบัติงานเลขานุการกิจในแต่ละตำแหน่งจะประกอบด้วย

1. หัวหน้างานเลขานุการกิจ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับ 7 วุฒิปริญญาตรี จำนวน 1 อัตรา
2. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน (งานบริหารและธุรการ) ได้แก่
 - ข้าราชการ ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานบริหาร ปฏิบัติหน้าที่ธุรการ ระดับ 5 วุฒิปริญญาตรี
 - ข้าราชการ ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานบริหาร ปฏิบัติหน้าที่บันทึกข้อมูล ระดับ 5 วุฒิ ปวส.
 - ลูกจ้างประจำ พนักงานขับรถยนต์ จำนวน 1 อัตรา
 - ลูกจ้างประจำ นักการภารโรง จำนวน 1 อัตรา
3. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน (งานส่งเสริมและพัฒนาในระดับปริญญาตรี)
 - ข้าราชการ/ลูกจ้างประจำเงินรายได้/ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน วุฒิปริญญาตรี
4. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน (งานส่งเสริมและพัฒนาในระดับบัณฑิตศึกษา)
 - ข้าราชการ/พนักงานมหาวิทยาลัย/ลูกจ้างประจำ/ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน วุฒิปริญญาตรี

จากอัตรากำลังดังกล่าว เห็นได้ว่า ตำแหน่งของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา มีทั้ง ข้าราชการ พนักงานของมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน ในด้านคุณวุฒิของบุคลากรในกลุ่มงานเลขานุการกิจประจำสาขาดังกล่าว เห็นได้ว่า คุณวุฒิขั้นต่ำของเจ้าหน้าที่ที่

ปฏิบัติงานเกือบทั้งหมด (ยกเว้นพนักงานขับรถ นักการภารโรง และเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล) ได้แก่ระดับปริญญาตรี ในทุกสาขาวิชา

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนเกี่ยวกับงานวิจัยที่มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องของสมรรถนะของบุคลากร ได้มีผู้ศึกษาไว้เป็นจำนวนมาก ซึ่งผู้ศึกษาจะขอรวบรวมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา ดังนี้

อุลริช และคณะ (Ulrich et al., 1995 cited in Brewster, Farndale, and Ommeren, 2000) ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจโดยสำรวจองค์กรในสหรัฐอเมริกาเพื่อค้นหาสมรรถนะเฉพาะสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (specific competencies) สำหรับจัดทำมาตรฐานกลางเพื่อทำการเปรียบเทียบมาตรฐาน (benchmarking standards) และพบว่า สมรรถนะที่สำคัญประการหนึ่งที่กำลังมีความสำคัญมากขึ้นได้แก่ การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (HR business partners) และมีส่วนช่วยให้องค์กรได้พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน นักวิจัยคณะนี้ได้นิยาม สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลว่าหมายถึง ความสามารถในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร/ธุรกิจ (ability to add value to business) โดยจะต้องเน้นที่กระบวนการที่จะนำสมรรถนะมาใช้เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขทางธุรกิจเพื่อมุ่งสู่ความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนและการจะบรรลุเป้าประสงค์อย่างนี้ได้ องค์กรจะต้องสร้างสมรรถนะที่มีความเด่นเฉพาะตัว (uniqueness) เพื่อพัฒนาสมรรถนะรวมขององค์กรที่ไม่เหมือนสมรรถนะขององค์กรอื่น (ชัชวาลย์ ทัดศิวิชัย 2011 สืบค้นจาก www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php? วันที่ 1 ธันวาคม 2554)

สถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (New Zealand Institute of Management, 2005) ได้ศึกษาและจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหาร โดยทำการจัดกลุ่มตามภาระหน้าที่และตามคุณลักษณะเฉพาะของสมรรถนะ พร้อมกับตำแหน่งทางการบริหาร เป็นกรอบในการพิจารณา โดยมีข้อสรุปสมรรถนะผู้บริหารจำแนกเป็น 3 ระดับคือ 1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (capable) ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณลักษณะตามกรอบสมรรถนะระดับนี้ จะเป็นผู้ที่มีความรู้ และทักษะที่สำคัญใน 4 ด้านได้แก่ ด้านการจัดการทั่วไป (broad management skill and knowledge) ซึ่งประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการบุคลากร กระบวนการพัฒนา และการบริหารโครงการ ด้านการจัดการบุคคล (personnel management skill) ที่สำคัญได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การสร้างความเชื่อมั่น และการจัดการเวลา เป็นต้น ด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะ เป็นความรู้ความสามารถในทักษะเฉพาะที่สามารถขยายคุณค่าของการจัดการองค์กรได้ เช่น การบัญชี คอมพิวเตอร์ เป็นต้น และด้านความรู้ความสามารถในการจัดการธุรกิจทั่วไป (knowledge of business disciplines) 2) สมรรถนะระดับเชี่ยวชาญ (executive) โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะและความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ ประกอบด้วย ด้านการบริหาร

จัดการวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสามารถสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรได้ ด้านการบริหารจัดการ ความเปลี่ยนแปลงขององค์กร และด้านการสร้างความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล และ 3) สมรรถนะระดับนโยบาย (governance) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารจะต้องมีเพิ่มเติมมากกว่าสมรรถนะระดับและระดับที่สอง ซึ่งในภาพรวมก็คือความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กร และกำกับดูแลบนพื้นฐานที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่สำคัญได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจขององค์กร การกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเสริมสร้างคุณค่าทางจริยธรรมตามจุดเน้นหรือความต้องการของสังคม การกำกับติดตามการปฏิบัติและทบทวนการปฏิบัติงานขององค์กร และการกำกับติดตาม รวมทั้งการสอนงานให้กับผู้บริหารระดับรองลงมา (ชัชวาลย์ ทัดศิวิชัย 2011 สืบค้นจาก [www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php? วันที่ 1 ธันวาคม 2554](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?วันที่1 ธันวาคม 2554))

วสันต์ เตียวตระกูล (2546) ซึ่งได้ศึกษาเพื่อจัดทำสมรรถนะหลักของคณะทำงานสำนักงานศาลปกครอง อันจะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และใช้สำหรับเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะสำหรับพนักงานคดีปกครองที่จะสามารถทำหน้าที่วิเคราะห์คดีปกครองได้อย่างเหมาะสมชัดเจนและเพียงพอ วิธีการดำเนินการศึกษาได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองมาพิจารณาร่วมกับความคิดเห็นของคณะทำงาน ผลการศึกษาสามารถสรุปผลสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองได้ 11 ประการ ดังนี้ (ชัชวาลย์ ทัดศิวิชัย 2011 สืบค้นจาก [www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php? วันที่ 1 ธันวาคม 2554](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?วันที่1 ธันวาคม 2554))

- 1) มุ่งมั่นประสิทธิภาพ
- 2) การทำงานเป็นทีม และการประสานงาน
- 3) ทักษะการปฏิบัติงานสมัยใหม่
- 4) ความคิดเชิงระบบ
- 5) ความเชี่ยวชาญด้านกฎหมายปกครอง
- 6) จิตสำนึกบริการ
- 7) คุณธรรม จริยธรรม
- 8) การบริหารความต้องการของผู้รับบริการ
- 9) ความใฝ่รู้หรือพัฒนาตนเอง
- 10) การมีมนุษยสัมพันธ์
- 11) ความรักในองค์กร

ส่วนสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) สมรรถนะร่วม (common functional competency)

(1) สามารถค้นคว้าและเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว

(2) สามารถแยกแยะสาระสำคัญและรายละเอียด ตลอดจนจับประเด็นสาระสำคัญ ได้แม่นยำ ชัดเจน ครบถ้วน ในเวลาอันรวดเร็ว

(3) มีความสามารถในการใช้เหตุผล โดยเฉพาะการประมวล จัดระบบ และ เชื่อมโยงข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายเพื่อใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์หรือสนับสนุนข้อเสนอของตนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

(4) มีทักษะในด้านการใช้ภาษาไทย ภาษากฎหมาย ตลอดจนทักษะในการเขียน โดยเฉพาะการสรุปความได้เป็นอย่างดี ความหมายถูกต้องตรงประเด็นและครอบคลุมเนื้อหาที่ ต้องการในเวลาอันรวดเร็ว

(5) มีเทคนิคในการนำเสนอผลงานที่สามารถเข้าใจได้ง่าย กระชับ ตรงประเด็น และครบถ้วน

2) สมรรถนะเฉพาะ (specific functional competency)

(1) มีความรู้ ความเข้าใจปรัชญากฎหมายมหาชน โดยเฉพาะกฎหมายปกครองเป็นอย่างดี

(2) มีความรู้ ความเข้าใจในภาพรวมของระบบบริหารราชการแผ่นดินในระดับที่สามารถ เชื่อมโยงได้ เช่น ระบบการจัดองค์กรภาครัฐและระบบความคาบเกี่ยวสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ เป็นต้น

(3) ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านคดีปกครอง

(4) ประสบการณ์ในการใช้และการตีความกฎหมายหรือการร่างกฎหมาย หรือกฎต่างๆ

กัญญารัตน์ บุตรพินธ์ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทของเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยศึกษาใน 3 ด้าน คือ ด้านผู้ช่วยงาน การบริหาร ด้านการปฏิบัติงานในหน้าที่ และด้านการติดต่อสื่อสาร และพบว่า

ด้านแรก การเป็นผู้ช่วยงานการบริหาร ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถช่วยงานผู้บริหารได้มาก เป็นผู้พร้อมปฏิบัติงานทั้งในและนอกเวลางาน สามารถรับนโยบายจากผู้บริหารมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งนโยบายอื่นๆ ของสถาบันได้อย่างเหมาะสม สามารถเป็นผู้ช่วยงานบริหารได้เป็นอย่างดี เพราะมีความเข้าใจในลักษณะและขอบเขตของงานบริหารทำให้สามารถช่วยงานบริหารได้มาก ทั้งการกรองงาน สรุปเอกสาร จัดเตรียมข้อมูลนำเสนอผู้บริหารตัดสินใจขั้นสุดท้าย สามารถเก็บความลับได้ดี มีวิจารณญาณ ทราบขั้นตอนรายละเอียดของงานต่างๆ ในระดับที่สามารถติดต่อประสานงานตัดสินใจแทนผู้บริหารได้ในระดับหนึ่ง มีความจริงใจในการทำงาน มีทักษะในการหาข้อมูลเพื่อ

สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้บริหารได้ มีความสามารถทั้งในเชิงศาสตร์และศิลป์ โดยเฉพาะต้องมีความยืดหยุ่น ปรับตัวตามเกณฑ์และสถานการณ์ต่างๆ ได้เหมาะสม ต้องมีวุฒิภาวะเหมาะสมกับงานและภาระหน้าที่ของตน ดังนั้นเลขานุการผู้บริหารจึงต้องมีการพัฒนาตนเองในเรื่องแนวคิด และการยกระดับความสามารถของตนเอง ต้องรู้จักเพิ่มศักยภาพในบทบาทและหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ รู้จักปรับตนเองเพื่อรับสภาพการทำงานในหน้าที่ รู้จักตรวจตราเอาใจใส่สถานที่ทำงาน เป็นคนช่างสังเกต และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและวางแผนระยะยาวได้ด้วย

ด้านที่สอง เป็นการปฏิบัติงานในหน้าที่เลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนนั้น เลขานุการมีบทบาทในการปฏิบัติงานในหน้าที่ในระดับมาก เพราะต้องประสานงานได้รวดเร็ว ชัดตรงต่อหน้าที่ ตรงต่อเวลา มีความรู้ความสามารถรอบตัว ละเอียดยรอบคอบสูง มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน มีความเป็นผู้นำ มีเครือข่ายที่พึ่งพาได้เกี่ยวกับข้อมูลทั้งภายในและภายนอกสถาบัน มีความคิดสร้างสรรค์ มีไหวพริบดี จัดระบบงานที่คล่องแคล่วว่องไว และรู้จักขอบเขตการปฏิบัติงานในหน้าที่

ด้านที่สาม เป็นการติดต่อสื่อสาร เลขานุการผู้บริหารมีบทบาทในด้านนี้อยู่ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งเป็นเพราะคุณสมบัติและคุณลักษณะทั่วไปของเลขานุการต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ มีความรู้ด้านเทคโนโลยี สามารถจัดหาข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารได้จากแหล่งข้อมูลต่างๆ จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ทุกประเภท จากแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอกสถาบันที่เชื่อถือได้ เป็นผู้ที่มีการสื่อสารได้ดี มีบุคลิกภาพที่ดี สามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้ที่มาติดต่อ สามารถโต้ตอบกับชุมชนและประชาสัมพันธ์ให้ความรู้เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์และเป็นปัจจุบันได้ เพื่อภาพลักษณ์ขององค์กร (ชัชวาลย์ ทัดศิริวัช 2011 สืบค้นจาก www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php? วันที่ 1 ธันวาคม 2554)

ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะในด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า การวิจัยมุ่งสังเคราะห์สมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะ และตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างของสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ใช้เทคนิคเดลฟาย รวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 26 รายประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนในสถาบันทหาร กระทรวงกลาโหมและสถาบันการศึกษาภาครัฐที่เชี่ยวชาญและคลุกคลีกับวิชาชีพทหาร และนักเรียนนายร้อยจำนวน 90 คน ให้ข้อมูลการประเมินสมรรถนะ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะเฉพาะในด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร รวมจำนวน 22 สมรรถนะ 81 ตัวบ่งชี้ โดยจำแนกได้เป็นกลุ่มสมรรถนะหลักจำนวน 6 สมรรถนะหลัก คือ (1) สมรรถนะด้านวิชาการทหารที่รับผิดชอบสอนอบรม (2) สมรรถนะด้านการสื่อสารเพื่อการศึกษา (3) สมรรถนะ

ด้านสติปัญญา (4) สมรรถนะด้านเจตคติความมุ่งมั่น ศรัทธาในวิชาชีพครู (5) สมรรถนะด้านพฤติกรรมความเป็นครู และ (6) สมรรถนะด้านอื่นๆ ส่วนการใช้เทคนิคเคลฟายในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกระทำใน 3 รอบ โดยรอบแรก ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สอบถามที่สนะจากผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นนำคำตอบมาจัดทำเป็นหัวข้อย่อยและสร้างแบบสอบถามในการสอบถามรอบที่สอง เมื่อได้รับตอบแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญในรอบท่าองครบถ้วนแล้ว จึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยควอไทล์ และนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ไปจัดทำแบบสอบถามรอบที่สาม เพื่อส่งให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบจากที่เคยได้ตอบว่าเห็นด้วยจากคำตอบที่ประมวลสรุปจากค่ามัธยฐานและค่าพิสัยควอไทล์หรือไม่ พร้อมอธิบายเหตุผลประกอบ จากตัวอย่างการศึกษาของชวนณรงค์ดังกล่าว เป็นไปในแนวทางเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ (ชัชวาลย์ ทัดศิวัช 2011 สืบค้นจาก www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php? วันที่ 1 ธันวาคม 2554)

กนกวรรณ ชูพิทักษณาเวช (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้กรณีศึกษาบริษัทโทรคมนาคมในประเทศไทย ซึ่งเป็นการศึกษาถึงขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถระดับตำแหน่งของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แบบสอบถามที่ประยุกต์จากกรอบการศึกษาของสมาคมฝึกอบรมและพัฒนาของสหรัฐอเมริกา (The American Society for Training and Development-ASTD) ซึ่งพบว่า ขีดความสามารถหลักของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะที่ดูแลในงานด้านการฝึกอบรมได้แก่ ขีดความสามารถในด้านทักษะทางวิชาชีพ ขีดความสามารถด้านการมุ่งลูกค้า ขีดความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม ขีดความสามารถด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กร และขีดความสามารถด้านการติดต่อสื่อสาร ส่วนอีกผลงานที่มีบริบทของการศึกษาใกล้เคียงกันคืองานของบุญมาศ มารยาตร์ (2541) ซึ่งทำการประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย งานวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นจากกรอบแนวคิดของซิลแลนสกี (Silanski, 1997) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บและประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการวัดจากการปฏิบัติงานใน 5 ด้าน ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการองค์กร (strategy and organization) การพัฒนาแผนการใช้และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม (resourcing) การพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร (development) การจัดสรรค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน (reward management) และการจัดทำแผนพัฒนาการพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (relation with employee) (ชัชวาลย์ ทัดศิวัช 2011 สืบค้นจาก www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php? วันที่ 1 ธันวาคม 2554)

เกษมศักดิ์ สิงห์เดช (2551) ศึกษาเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากร ระดับ 3-5 และ 6ว สังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมราชทัณฑ์ และทำการตรวจสอบความเป็นไปได้ของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น โดยใช้วิธีการกำหนดรูปแบบความสามารถเชิงสมรรถนะ

(competency model) จากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร และปัจจัยด้านการวิเคราะห์หน้าที่งาน หรือการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และอาศัยความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาความสอดคล้องเชิงเนื้อหา งานของเกษมศักดิ์ สะท้อนให้เห็นว่า หน่วยงานภาครัฐเองได้ให้ความสำคัญต่อการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในองค์กรด้วยเช่นกัน และขอขยายงานที่ได้รับ ความนิยมนำกรอบแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ก็คืองานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในขณะที่งานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมพบ่ายังไม่ได้มีการศึกษากว้างขวางมากนัก ทั้งในมิติความกว้างของเนื้อหาหรือขอบเขตเชิงเนื้อหา เช่น ประเภทของสมรรถนะ การสร้างตัวแบบ หรือการประเมินสมรรถนะตามตัวแบบที่หลากหลาย รวมทั้งความกว้างในเชิงขอบข่ายประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา กับอีกแง่หนึ่งคือมิติของความลึกในแง่การเจาะจงศึกษาประเภทของสมรรถนะที่สนใจทำการศึกษา โดยพบว่ามีไม่มากนักทั้งในงานวิจัยระดับวิทยานิพนธ์และคู่มือวิทยานิพนธ์ (ชัชวาลย์ ทัดศิวัช 2011 สืบค้นจาก www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?วันที่1 ธันวาคม 2554)

สุรวุฒิ ชาญญลักษณ์ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร โดยเน้นการศึกษาสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาของสุรวุฒิ มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน วิเคราะห์ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน ประสิทธิผลขององค์กร ผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งหาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กับประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (descriptive analysis) ผ่านข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารตำรา บทความวิชาการและกึ่งวิชาการต่างๆ รวมทั้งข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควบคู่กับการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้การวิเคราะห์สมมติฐานจากค่าที (t-test) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณขั้นตอน (multiple regression) โดยผลการวิจัยพบว่า (ชัชวาลย์ ทัดศิวัช 2011 สืบค้นจาก www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?วันที่1 ธันวาคม 2554)

1) ตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานหรือสมรรถนะประจำกลุ่มงานจำแนกได้ 20 สมรรถนะ โดยมีสมรรถนะในงานร่วมของทุกกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ

2) ความแตกต่างของสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่คาดหวังกับที่เป็นจริง ก่อนการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรมีสมรรถนะหลัก 3 สมรรถนะ และสมรรถนะในงานทุกสมรรถนะในกลุ่มงานส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง ส่วนภายหลังการ

พัฒนาสมรรถนะหลัก เมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานของทุกกลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่าระดับความคาดหวัง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

3) ความแตกต่างระหว่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่เป็จริงภายหลังการพัฒนาเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนามีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน รายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประสิทธิภาพขององค์กรมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านและรายด้านสูงขึ้น

4) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานภายหลังการพัฒนาทุกด้านและรายด้าน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร และ

5) ไม่มีตัวพยากรณ์ที่ดีพอที่สามารถนำไปสร้างสมการพยากรณ์สมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานของข้าราชการครูบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้

สาระสำคัญที่เป็นคุณค่า (value) ของข้อค้นพบจากงานวิจัยดังกล่าวนี้ก็คือ พบว่าบุคลากรที่เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยครั้งนี้ มีสมรรถนะในระดับต่ำกว่าที่คาดหวังตามกรอบตัวแบบสมรรถนะที่กำหนดไว้จากงานวิจัย ซึ่งเป็นประเด็นที่จำเป็นต้องพิจารณาต่อว่า กระทรวงศึกษาธิการจะมีแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาในภาพรวมอย่างไรเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่การเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มณฑา จินดาวัฒน์ ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาอาชีพเลขานุการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้บริหารและเลขานุการต่ออาชีพและคุณลักษณะของเลขานุการที่พึงประสงค์ และศึกษาแนวทางการพัฒนาอาชีพเลขานุการ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ทั้งผู้บริหารและเลขานุการมีความเห็นว่า เลขานุการเป็นตำแหน่งที่ต้องมีความอดทนสูง และเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรและผู้บริหาร และคุณสมบัติของเลขานุการที่พึงประสงค์มากที่สุดคือคุณสมบัติด้านความรู้เฉพาะตำแหน่ง และคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดคือ ต้องเป็นผู้ที่เก็บความลับได้ดี สำหรับแนวทางในการพัฒนาอาชีพเลขานุการคือ จะต้องรู้จักสังเกต เรียนรู้การทำงานของผู้บริหาร เรียนรู้วิธีคิดและการแก้ไขปัญหา และการมองโลกในมุมมองที่กว้างขึ้น ซึ่งข้อเสนอแนะในการพัฒนาอาชีพที่เสนอคือ องค์กรควรมีการวางเส้นทางอาชีพให้เลขานุการเหมือนกับตำแหน่งอื่นในองค์กร ควรมีการจัดหลักสูตรอบรมที่จำเป็น เช่น หลักสูตรพัฒนาจิตใจ หลักสูตรความรู้เฉพาะตำแหน่งเลขานุการ เช่น คอมพิวเตอร์ การจัดเก็บเอกสาร เป็นต้น เลขานุการมีโอกาสที่จะทำงานใกล้ชิดผู้บริหาร ก็จะต้องรู้จักเรียนรู้วิธีการทำงาน การบริหาร ตลอดจนวิธีการจัดการกับปัญหาเพื่อให้เกิดประโยชน์กับเป้าหมายของชีวิตที่ตั้งไว้

ปราณี สีเหล็ก (2554) ได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานบริหารและธุรการของงานเลขานุการกิจสาขาวิชารัฐศาสตร์ในฐานะที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชารัฐศาสตร์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 โดยมีหน้าที่รับผิดชอบอำนวยความสะดวกในการ

ดำเนินงานด้านต่างๆ เพื่อเป็นการสนับสนุนงานด้านบริหารและด้านวิชาการให้แก่สาขาวิชา และปฏิบัติงานตามที่ประธานกรรมการประจำสาขาวิชามอบหมาย ซึ่งเมื่อเริ่มมาปฏิบัติงานใหม่ๆ ได้รับมอบหมายงานต่างๆ ตามภารกิจของสาขาวิชาและมหาวิทยาลัย และได้รับการมอบหมายงานเพิ่มขึ้นและปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งงานที่ปฏิบัติอยู่เดิมก็มีปริมาณงานเพิ่มขึ้นตามจำนวนอาจารย์ในสาขาวิชา จำนวนหลักสูตร จำนวนชุดวิชาที่เพิ่มขึ้น ซึ่งงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติมีความหลากหลาย และมีวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกันไป ดังนั้น ในฐานะหัวหน้างานเลขานุการกิจจึงได้แบ่งโครงสร้างการบริหารภายในงานเลขานุการกิจสาขาวิชารัฐศาสตร์ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดความคล่องตัวและเอื้อต่อการกำกับ ติดตาม ควบคุม แก้ไขปัญหา และบรรลุวัตถุประสงค์ตามการดำเนินงานของสาขาวิชา ตลอดจนให้สอดคล้องกับพันธกิจของสาขาวิชารัฐศาสตร์ โดยแบ่งงานออกเป็น 3 งานใหญ่ๆ ได้แก่ งานบริหารและธุรการ งานส่งเสริมและพัฒนา งานบัณฑิตศึกษา และได้ระบุถึงปัญหาของงานเลขานุการกิจไว้ ได้แก่ ปัญหาในความไม่ชัดเจนของภาระงานระหว่างอาจารย์กับงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ซึ่งควรจะต้องมีการกำหนดให้ชัดเจนและเหมือนกันทุกสาขาวิชาและให้สอดคล้องกับอัตรากำลัง การมอบหมายงานในภารกิจรองที่กระจุกอยู่ที่คนเพียงคนเดียวหรือบางคน ทำให้การทำงานในภารกิจล่าช้า สาขาวิชาจึงต้องมีการกระจายงานภายในสาขาวิชาให้บุคลากรได้ดำเนินงานเท่าเทียมกัน

มยุรี ราชยอด ได้ศึกษาบทบาทหน้าที่เลขานุการภาควิชา พบว่า เนื่องจากเลขานุการเป็นผู้ช่วยนกับบริหาร ดังนั้น คุณสมบัติเด่นของเลขานุการจึงต้องมีความชำนาญและรอบรู้ในสายงาน มีความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานได้รวดเร็ว มีไหวพริบปฏิภาณ และยังคงต้องเป็นคนรอบคอบ และไตร่ตรองได้ถูกต้องในการตัดสินใจ เสมือนเป็นด่านสุดท้ายก่อนที่งานจะส่งถึงมือผู้บริหาร ที่สำคัญต้องเป็นผู้ที่เก็บความลับได้ดี

กนกพร สีดอกไม้ เรื่อง การประเมินสมรรถนะของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี งานวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัด และเพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลจากการประเมินสมรรถนะของบุคลากรพบว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านการส่งมอบความเชี่ยวชาญในอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่สมรรถนะด้านจริยธรรมของพนักงานอยู่ในระดับมาก ในแง่ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะคือพนักงานยังขาดความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับการให้บริการ (ัชชาวลย์ ทัดศิริวัช 2011 สืบค้นจาก www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php วันที่ 1 ธันวาคม 2554)

เสน่ห์ จุ้ยโต (2553) ได้ศึกษาการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ต้นแบบขีดสมรรถนะของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละรูปแบบมีด้วยกันรูปแบบละ 6 ประการ ดังนี้

1. ต้นแบบสมรรถนะหลักขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย ความรอบรู้ด้านวัฒนธรรมองค์การ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม ความรอบรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการทำงานเป็นทีม
2. ต้นแบบสมรรถนะหลักของเทศบาล ประกอบด้วย จิตสำนึกบริการ คุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม การทำงานเป็นทีม การคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ และการจัดการความขัดแย้งในชุมชน
3. ต้นแบบสมรรถนะหลักขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย จิตสำนึกบริการ ความรอบรู้ด้านวัฒนธรรมองค์การ การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม จิตสำนึกประชาธิปไตย ความรอบรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการทำงานเป็นทีม

กฤษณพร ทัพทวิ (2550) ศึกษาเกี่ยวกับตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร และเสนอตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยทำการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งผลการวิจัยที่สำคัญที่พบคือ สมรรถนะหลักของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ได้แก่ การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ การมีจิตสำนึกรับผิดชอบ และด้านจรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ได้มีการพบและจัดทำทั้ง 9 กลุ่มงานของตำรวจ 191 ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ซึ่งเป็นไปตามลักษณะงานที่แต่ละกลุ่มงานรับผิดชอบ โดยในฝ่ายอำนวยการที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านธุรการ งานสารบรรณ การบริหารงานบุคคล การเงิน พัสดุ ฯลฯ คล้ายกับงานด้านเลขานุการ ซึ่งต้องมีสมรรถนะที่สำคัญ คือ ความถูกต้องแม่นยำ เป็นสมรรถนะที่กลุ่มงานนี้จำเป็นต้องมีมากที่สุด

ในการนี้ผู้ศึกษาได้มีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของงานเลขานุการกิจสาขาวิชาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อให้เข้าใจถึงสภาพที่เป็นอยู่จริงของสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา และสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ซึ่งงานดังกล่าวมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสาขาวิชา ต่อการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชไม่น้อยไปกว่าตำแหน่งหน้าที่อื่นๆ จึงจำเป็นต้องมีการรู้ถึงสภาพสมรรถนะที่เป็นอยู่จริง สมรรถนะที่พึงประสงค์ เพื่อนำไปสู่แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจประจำสาขาวิชา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mix Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ประชากร ได้แก่ ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา จำนวน 12 คน หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา จำนวน 12 คน อดีตประธานกรรมการประจำสาขาวิชา และคณาจารย์

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยการเลือกแบบเจาะจง 2 กลุ่ม ได้แก่

- กลุ่มแรก ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา จำนวน 2 คน อดีตประธานกรรมการประจำสาขาวิชา จำนวน 2 คน อาจารย์ที่มีบทบาทหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานเลขานุการกิจสาขาวิชา จำนวน 1 คน และผู้อำนวยการสำนักที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 คน คือ ผู้อำนวยการสำนักบัณฑิตศึกษา ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ

- กลุ่มที่สอง ได้แก่ หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา จำนวน 6 คน ได้แก่ หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา รัฐศาสตร์ หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา นิติศาสตร์ หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา นิเทศศาสตร์ หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา วิทยาศาสตร์สุขภาพ และหัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา มนุษยนิเวศศาสตร์

1.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มที่ 1 คณาจารย์ที่ปฏิบัติงานประจำในสาขาวิชา 12 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาศิลปศาสตร์ สาขาวิชาสาขาวิชามนุษย

นิเวศศาสตร์ สาขาวิชานิติศาสตร์ สาขาวิชานิเทศศาสตร์ สาขาวิชารัฐศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ จำนวน 338 คน แบ่งเป็นข้าราชการ จำนวน 235 คน และพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 103 คน (ข้อมูลกองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช ประจำปี 2554) และทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ได้กลุ่มตัวอย่างจากคณาจารย์ที่เป็นข้าราชการ จำนวน 94 คน และคณาจารย์ที่เป็นพนักงาน จำนวน 31 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 120 คน

กลุ่มที่ 2 บุคลากรงานเลขานุการกิจทั้ง 12 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาศิลปศาสตร์ สาขาวิชาสาขาวิชามนุษยนิเวศศาสตร์ สาขาวิชานิติศาสตร์ สาขาวิชานิเทศศาสตร์ สาขาวิชารัฐศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ จำนวนทั้งสิ้น 132 คน โดยการเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้

2.1.1 การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) แบบเจาะจง แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแรก ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา อดีตประธานกรรมการประจำสาขา และผู้อำนวยการสำนักที่เกี่ยวข้อง กลุ่มที่สอง หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา

2.1.2 การใช้เอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น เอกสารตำรา งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และบทความที่เกี่ยวข้อง

2.1.3 การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม ในฐานะผู้วิจัยปฏิบัติหน้าที่ในงานเลขานุการกิจสาขาวิชารัฐศาสตร์

2.2 เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม โดยเป็นการวัดระดับของสมรรถนะที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา และสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา โดยลักษณะคำถามมีทั้งคำถามปลายปิดที่ให้เลือกตอบ และคำถามปลายเปิดที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เขียนตอบ หรือแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

ในการสร้างแบบสอบถามนั้น ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามโดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ข้อมูลจากเอกสาร รายงานวิจัย รวบรวมและนำประเด็นที่พบมาจัดทำเป็นสมรรถนะสอบถามบุคลากรผู้ใช้บริการบุคลากรงานเลขานุการกิจ และบุคลากรงาน

เลขานุการทุกคน เพื่อพิจารณาช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่เป็นอยู่จริงและสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาในมุมมองของผู้ใช้บริการและผู้ถูกใช้บริการ สำหรับเป็นข้อมูลสนับสนุนการสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานโดยตรง และส่งผลสะท้อนถึงกลุ่มผู้ให้บริการต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการรวบรวมข้อมูลเชิงปฐมภูมิกับทุติยภูมิ และการแจกแบบสอบถาม

3.1.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปฐมภูมิ ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

3.1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงทุติยภูมิ ได้แก่ การศึกษาเอกสารทางวิชาการ ฎุกระเบียบ ข้อบังคับ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1.3 ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ข้างต้น และขอความร่วมมือให้จัดส่งคืนในระยะเวลาที่กำหนด

4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

4.1.1 การประมวลผลข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการถอดเทปการสัมภาษณ์จากเครื่องบันทึกเสียงและบันทึกจดข้อมูล และนำมาแยกหมวดหมู่ตามกรอบแนวคิด

4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดโดยการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

4.1.3 การสรุปและอภิปรายผลข้อค้นพบเทียบกับกรอบแนวคิดเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะ

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนการคำนวณค่าสถิติต่างๆ กำหนดน้ำหนักของคะแนนในประเด็นคำถามต่างๆ เป็น 5 ระดับ คือ

5 หมายถึง	มากที่สุด
4 หมายถึง	มาก
3 หมายถึง	ปานกลาง
2 หมายถึง	น้อย

1 หมายถึง	น้อยที่สุด	
	สำหรับการแปลความหมายค่าเฉลี่ยต่อเนื่องต่อไปนี้	
1.00-1.50	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด
1.51-2.50	หมายถึง	ระดับน้อย
2.51-3.50	หมายถึง	ระดับปานกลาง
3.51-4.50	หมายถึง	ระดับมาก
4.51-5.00	หมายถึง	ระดับมากที่สุด

โดยการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สำหรับคำถามปลายปิด และการวิเคราะห์เนื้อหาสำหรับคำถามปลายเปิด



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทที่ 4 นี้ เป็นการวิเคราะห์ผลการศึกษาที่ได้จากการศึกษาพันธกิจของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา การค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานเลขานุการ การสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักถึงสมรรถนะที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชา และสมรรถนะที่พึงประสงค์ของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา รวมถึงการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่เป็นอยู่จริงกับสมรรถนะที่พึงประสงค์จากข้อมูลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ประชานกรรมการประจำสาขาวิชาและกลุ่มตัวอย่างผู้ปฏิบัติงานเลขานุการกิจสาขาวิชา และข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็นของคณาจารย์และบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาทั้ง 12 สาขาวิชาโดยผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาลำดับ ดังนี้

1. การจัดทำสมรรถนะบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา

1.1 ผลการจัดทำสมรรถนะจากพันธกิจของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา

1.2 ผลการจัดทำสมรรถนะบุคลากรของงานเลขานุการกิจจากการสัมภาษณ์กลุ่ม

ให้ข้อมูลหลัก โดยแบ่งเป็น

- กลุ่มประชานกรรมการประจำสาขาวิชาและคณาจารย์
- กลุ่มหัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา

1.3 สมรรถนะบุคลากรของงานเลขานุการกิจจากการแจกแบบสอบถามคณาจารย์และเจ้าหน้าที่งานเลขานุการกิจทั้ง 12 สาขาวิชา

2. การจัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา

1. การจัดทำสมรรถนะบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา

1.1 ผลการศึกษาพันธกิจของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา

บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา เป็นกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานให้แก่สาขาวิชา โดยอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานเลขานุการ สำนักวิชาการ มีหน้าที่ ดังนี้

- 1) ดำเนินการงานเลขานุการผู้บริหารของสาขาวิชา
- 2) ดำเนินงานสารบรรณ พัสดุ อาคารและสถานที่ ยานพาหนะ บุคลากร งานพิมพ์

ผลิตเอกสาร การประสานงานให้บริการและอำนวยความสะดวกการปฏิบัติงานต่างๆ ของสาขาวิชา

3) ประสานและร่วมกับสาขาวิชาจัดทำและบริหารแผน งบประมาณ การเงิน การติดตามประเมินผล การจัดทำรายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

4) ดำเนินการงานการประชุมสาขาวิชา ผู้บริหารสาขาวิชา คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงานที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

5) ติดตาม และประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกในการดำเนินการตามมติ และเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

6) ประสานการดำเนินการผลิตและบริหารชุดวิชา

7) ประสานและร่วมกับสาขาวิชาจัดทำฐานข้อมูลการบริหารและดำเนินงานของสาขาวิชาเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและการค้นคว้าอ้างอิง

8) ประสานและร่วมกับสาขาวิชาดำเนินการเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา การควบคุมภายในและการควบคุมคุณภาพด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

9) ประสานและร่วมกับสาขาวิชาในการดำเนินงานใหม่ งานเชิงพัฒนางานพิเศษต่างๆ

10) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของสาขาวิชาและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

จากการศึกษาพบว่า วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งหน่วยเลขานุการกิจคณะกรรมการประจำสาขาวิชา หรืองานเลขานุการกิจสาขาวิชาในปัจจุบัน เพื่อให้เป็นหน่วยงานกลางในการประสานงานของสาขาวิชาต่างๆ โดยมีหน้าที่รับผิดชอบการอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานต่างๆ ให้แก่สาขาวิชาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวิชาการ ในเริ่มแรกได้จัดให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชาปฏิบัติงานอยู่ ณ สำนักวิชาการทั้งหมด ส่วนงานด้านวิชาการให้เลขานุการคณะกรรมการประจำสาขาวิชาแต่ละสาขาวิชาเป็นผู้ประสานงานและมอบหมายงานให้บุคลากรเหล่านั้นดำเนินการ แต่เนื่องจากมีความไม่สะดวกในการติดต่อประสานงาน รวมทั้งสถานที่ตั้งที่ทำงานของสาขาวิชาและสำนักวิชาการอยู่คนละสถานที่ ทำให้ต้องมีการเดินขึ้นลงระหว่างชั้นของตึก สาขาวิชาจึงขอให้สำนักวิชาการส่งเจ้าหน้าที่ในหน่วยเลขานุการกิจคณะกรรมการประจำสาขาวิชาในขณะนั้นหรือบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาในปัจจุบัน ไปประจำอยู่ในแต่ละสาขาวิชา แต่กรอบอัตรากำลังยังเป็นของสำนักวิชาการอยู่

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชในฐานะที่เป็นสถาบันอุดมศึกษามีบทบาทในการเรียนการสอนระดับปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอกในระบบทางไกล (distance education) โดยมีคณาจารย์จากสาขาวิชาต่างๆ จำนวน 12 สาขาวิชารับผิดชอบ ได้แก่

- 1) สาขาวิชามนุษยนิเวศศาสตร์ (สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์)
- 2) สาขาวิชานิติศาสตร์
- 3) สาขาวิชานิติศาสตร์

- 4) สาขาวิชารัฐศาสตร์
- 5) สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- 6) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ
- 7) สาขาวิชาศิลปศาสตร์
- 8) สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
- 9) สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์
- 10) สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
- 11) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- 12) สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

สาขาวิชาดังกล่าวข้างต้นมีพันธกิจสำคัญคือ การดำเนินการเกี่ยวกับการเรียนการสอนในระบบทางไกลภายใต้ความรับผิดชอบของคณาจารย์ และกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทใกล้ชิดในฐานะผู้สนับสนุนงานในการปฏิบัติหน้าที่ของสาขาวิชา ได้แก่ บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ทั้งนี้ งานเลขานุการกิจสาขาวิชา มีหน้าที่ ดังนี้

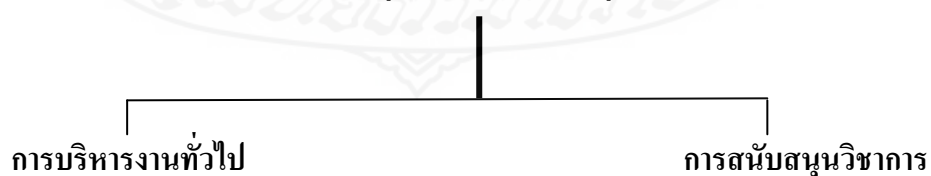
- 1) งานสารบรรณ พัสดุ อาคารสถานที่ ยานพาหนะ
- 2) งานบุคลากร
- 3) จัดทำและบริหารแผน งบประมาณ การเงิน

4) การติดตามประเมินผลการดำเนินการเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา การควบคุมภายใน และการควบคุมคุณภาพด้านต่างๆที่เกี่ยวข้อง

- 5) ร่วมกับสาขาวิชาในการดำเนินงานใหม่ งานเชิงพัฒนา งานพิเศษต่างๆ

หากพิจารณาจากหน้าที่ดังกล่าวพบว่า บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา มีพันธกิจสำคัญ 2 ประการคือ การบริหารงานทั่วไปของสาขาวิชา และการสนับสนุนงานวิชาการของสาขาวิชา

พันธกิจของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา



ภาพที่ 4.1 พันธกิจของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา

เท่าที่ผ่านมา บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาให้ความสำคัญกับพันธกิจด้านการสนับสนุนการบริหารงานทั่วไปของสาขาวิชาเป็นส่วนใหญ่ เช่น งานด้านธุรการ งานเตรียมเอกสาร

งานจัดประชุม งานประสานงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นเนื้องานด้านเลขานุการแบบเดิมที่มีลักษณะงานประจำ (routine works) แต่ในปัจจุบันรูปแบบการทำงานได้มีการปรับเปลี่ยนไป โดยได้มีการนำรูปแบบการบริหารงานแนวใหม่เข้ามาใช้ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมากขึ้น เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงาน การประกันคุณภาพ การจัดการความรู้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดทำสมรรถนะ เป็นต้น ส่งผลให้บทบาทของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาในการสนับสนุนงานวิชาการในด้านนี้มีเพิ่มมากขึ้นและนับวันจะมีความสำคัญเพิ่มขึ้นตามลำดับ และถือเป็นภารกิจสำคัญที่ต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาเพื่อรองรับงานดังกล่าว ไม่ใช่เป็นเพียงหน่วยงานที่คอยจัดเตรียมข้อมูลเอกสาร หรือทำงานตามคำสั่งเท่านั้น แต่ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีการทำงานแบบ “มืออาชีพ” สามารถคิดสร้างสรรค์งาน และสามารถวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอเบื้องต้นหรือวางแผนงานต่างๆ เสนอให้คณะผู้บริหารของสาขาวิชาพิจารณาตัดสินใจและทำให้งานต่างๆ ดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว

ดังนั้น บทบาทของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาในอนาคต จะเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนงานของสาขาวิชา จึงต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาให้สามารถปฏิบัติพันธกิจด้านสนับสนุนวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับการให้ข้อมูลของรองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธุ์ ที่ได้เขียนไว้ในแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ซึ่งจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันในพันธกิจนี้ในกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง และส่งเสริมสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติภารกิจดังกล่าวแก่บุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชาซึ่งจะได้วิเคราะห์ในตอนต่อไป

หากพิจารณาจากพันธกิจและวัตถุประสงค์ของการกำหนดให้มีหน่วยเลขานุการกิจหรืองานเลขานุการกิจสาขาวิชา และหน้าที่ที่งานเลขานุการกิจต้องปฏิบัติตามประกาศมหาวิทยาลัยลงวันที่ 30 กรกฎาคม 2547 ประกอบกับโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และสายการบังคับบัญชา ทำให้สามารถวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในงานเลขานุการกิจสาขาวิชาที่ควรมีได้แก่

1. ความรอบรู้เรื่องกฎระเบียบ
2. ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. การทำงานเชิงรุก
5. ศิลปะการสื่อสารเชิงใจและการประสานงานที่ดี
6. การคิดวิเคราะห์
7. การสืบเสาะหาข้อมูล

1.1.1 ความรอบรู้เรื่องกฎ ระเบียบ การปฏิบัติหน้าที่เลขานุการผู้บริหารของสาขาวิชา จำเป็นต้องมีข้อมูลพร้อมและมีความรอบรู้เรื่องกฎ ระเบียบต่างๆ เพื่อจัดเตรียมเป็นข้อมูล

ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารสาขาวิชา เช่น เรื่องการติดตามการผลิต/ปรับปรุงชุดวิชา ซึ่งผู้บริหารสาขาวิชาทำหน้าที่ในการติดตามความก้าวหน้าและกำกับดูแลให้คณะกรรมการที่รับผิดชอบดำเนินการผลิต/ปรับปรุงชุดวิชาให้เสร็จทันตามระยะเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด ดังนั้น ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในงานเลขานุการกิจสาขาวิชาจะต้องรู้ถึงระยะเวลาในการดำเนินการผลิต/ปรับปรุงชุดวิชา ทั้งในส่วนของกระบวนการตั้งแต่เริ่มตั้งคณะกรรมการผลิต/ปรับปรุงชุดวิชา กำหนดการและขั้นตอนการจัดส่งเนื้อหาหน่วย มาตรการต่างๆ ในการเร่งรัดผู้เขียนหน่วย บทลงโทษต่างๆ เพื่อเตือนผู้บริหารสาขาวิชาในการจัดเตรียมหรือหาแนวทางในการป้องกันหรือวางแผนดำเนินการให้มีการผลิต/ปรับปรุงชุดวิชาให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด เป็นต้น

ในการดำเนินงานของสาขาวิชา นอกจากการบริหารจัดการการดำเนินงานของสาขาวิชาแล้ว สาขาวิชายังต้องรับนโยบายจากมหาวิทยาลัยมาปฏิบัติและดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นหน้าที่ของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาที่จะต้องประสานเรื่องข้อมูล กำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินการตามนโยบาย รวมทั้งรวบรวมกฎ ระเบียบต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับนโยบายต่างๆ ที่ต้องดำเนินการ เพื่อเตรียมเป็นข้อมูลให้แก่ผู้บริหารสาขาวิชาในการตัดสินใจดำเนินการต่อไป ทั้งนี้ ไม่เพียงการดำเนินงานเลขานุการผู้บริหารของสาขาวิชาเท่านั้น ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในงานเลขานุการกิจสาขาวิชายังต้องดำเนินการงานสารบรรณ งานพัสดุ งานอาคารและสถานที่ งานยานพาหนะ งานบุคคล การจัดทำและบริหารแผนงบประมาณการเงิน รวมทั้งการติดตามประเมินผลการดำเนินการเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา การควบคุมภายใน ซึ่งจำเป็นต้องมีความรู้เรื่องกฎ ระเบียบต่างๆ ในการดำเนินการดังกล่าวทั้งสิ้น ดังนั้น ความรอบรู้เรื่องกฎ ระเบียบต่างๆ จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานเลขานุการกิจสาขาวิชาต้องมี เพื่อช่วยให้การบริหารงานของสาขาวิชาเป็นไปในแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด

1.1.2 ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน ความถูกต้องของงานถือเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา เนื่องจากการปฏิบัติงานของสาขาวิชาจะต้องประสานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งจะต้องมีการจัดพิมพ์เอกสาร บันทึกข้อความจดหมายโต้ตอบกับหน่วยงานต่างๆ และการประสานติดตามการดำเนินการตามมติและเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสาขาวิชา ดังนั้น ไม่ว่าจะเอกสาร คำสั่ง หรือเรื่องใดก็ตามที่ออกจากสาขาวิชาย่อมแสดงให้เห็นถึงความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา และส่งผลถึงผู้บริหารสาขาวิชาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เช่นกัน

1.1.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปัจจุบันการทำงานของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา มีความสลับซับซ้อนและได้รับมอบหมายงานเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากตลาดทางการศึกษามีการแข่งขันสูง ทำให้แต่ละสาขาวิชาต้องหาจุดขายและบริการเพื่อดึงดูดให้มีผู้สมัครเข้าศึกษาในหลักสูตรของสาขาวิชาต่างๆ เพิ่มมากขึ้น ทั้งการปรับปรุงหลักสูตรเดิม และพัฒนาหลักสูตรใหม่ขึ้นมา ประกอบกับการยกระดับคุณภาพมาตรฐานทางการศึกษาของคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ หรือ

สกอ. ส่งผลให้แต่ละสาขาวิชาต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่ สกอ. กำหนด อีกทั้งมหาวิทยาลัยได้นำระบบการบริหารงานรูปแบบใหม่เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดการความรู้ การประกันคุณภาพ การปฏิบัติตามคำรับรอง เป็นต้น ทำให้บุคลากรทุกคน รวมทั้งผู้ที่ปฏิบัติงานเลขานุการกิจสาขาวิชาต้องเรียนรู้วิธีการดำเนินงานและ มีความคิดริเริ่มในการบริหารจัดการกับภาระงานต่างๆ ทั้งที่มีอยู่เดิม และสิ่งที่ได้รับมอบหมายเข้ามาใหม่ ดังนั้น การคิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานที่ช่วยลดขั้นตอนและระยะเวลาในการทำงานจึงเป็น สิ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.1.4 การทำงานเชิงรุก ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า งานเลขานุการกิจสาขาวิชาต้อง รับผิดชอบภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น รูปแบบและวิธีการทำงานจึงต้องสามารถรองรับงานที่เพิ่ม มากขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ การทำงานเชิงรุกและเตรียมการล่วงหน้า จึงจำเป็นที่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในงานเลขานุการกิจสาขาวิชาต้องมีสำหรับงานในเชิงพัฒนา เพื่อให้สาขาวิชา ได้ดำเนินงานใหม่ๆ ต่อไปได้

1.1.5 ศิลปะการสื่อสารเชิงใจและการประสานงานที่ดี เนื่องจากงานเลขานุการกิจ สาขาวิชาถูกจัดตั้งขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์ให้เป็นหน่วยงานกลางในการประสานงานของสาขาวิชา ประสานและร่วมกับสาขาวิชาในการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้แก่สาขาวิชา ซึ่งต้องมีการ ประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ดังนั้น บุคลากรที่ปฏิบัติงานงาน เลขานุการกิจสาขาวิชาจึงต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลเป็นจำนวนมาก ทั้งคณาจารย์ บุคลากรของ หน่วยงานต่างๆ และนักศึกษา ซึ่งในบางครั้งการติดต่อประสานงานอาจมีปัญหาและอุปสรรคบ้าง แต่การรู้จักใช้คำพูดและศิลปะในการสื่อสารก็จะช่วยให้ปัญหาอุปสรรคเหล่านั้นลดลงหรือคลี่คลาย ไปได้ เช่น กรณีที่นักศึกษาสอบไม่ผ่านชุดวิชาเดิมหลายๆ ครั้ง ต้องการได้รับคำแนะนำในการเรียน ชุดวิชาดังกล่าว เจ้าหน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชาจะต้องสอบถามข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับ นักศึกษา เช่น ปีการศึกษาที่เข้ารับการศึกษา เพราะอาจมีการปรับปรุงชุดวิชา ชื่อชุดวิชาที่นักศึกษา สอบไม่ผ่าน จากนั้นจึงประสานกับคณาจารย์ที่รับผิดชอบดูแลชุดวิชาเพื่อให้คำแนะนำ หรือในกรณี ที่คณาจารย์ผู้รับผิดชอบชุดวิชาไม่อยู่ ก็ขอหมายเลขโทรศัพท์ของนักศึกษาไว้ และข้อมูลต่างๆ เพื่อให้คณาจารย์ผู้รับผิดชอบชุดวิชาประสานกลับไปให้คำแนะนำ เป็นต้น หรือในการขอข้อมูลจาก หน่วยงานต่างๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุติศิลปะในการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการพูดด้วยวาจา หรือ การจัดทำหนังสือโต้ตอบ ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ดังกล่าวจะต้องมีคุณสมบัติและความรู้ความเข้าใจในเรื่อง ดังกล่าวด้วย จึงจะทำให้งานสำเร็จด้วยดีได้ตามที่มุ่งหวังไว้

1.1.6 การคิดวิเคราะห์ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา แต่ละคนต่างก็ได้รับมอบหมายงานตามตำแหน่งงานที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งแต่ละคนก็มีความรับผิดชอบ งานที่แตกต่างกัน ไป ตามที่ได้มีการกำหนดภาระงาน (Job Description) ไว้แล้ว ดังนั้น เมื่อแต่ละคน ได้รับมอบหมายงานมาจึงต้องรู้จักคิดวิธีการในการทำงานขึ้นนั้นให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผล หากพบปัญหาที่ต้องคิดหาทางแก้ไขปัญหาหรือขอคำปรึกษาจากบุคคล หรือหน่วยงานใด ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานจะต้องรู้ถึงขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานนั้นๆ เป็นอย่างดีด้วย

1.1.7 การสืบเสาะหาข้อมูล การปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารของสาขาวิชา จะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และมีความสามารถในการสืบค้นหาข้อมูลต่างๆ ที่จะช่วยในการสนับสนุนให้ผู้บริหารสาขาวิชา สามารถบริหารงานได้ตามเป้าหมายของสาขาวิชาหรือของมหาวิทยาลัย งานเลขานุการกิจสาขาวิชาจึงเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องช่วยสนับสนุนและค้นหาหาข้อมูลในเรื่องต่างๆ ที่ผู้บริหารสาขาวิชาต้องการ หรือข้อมูลต่างๆ ที่ทำให้การดำเนินงานของสาขาวิชาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เช่น การค้นหาหาข้อมูล หนังสือ ให้คณาจารย์ใช้สำหรับการเขียนหน่วยการสอน การหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสาขาวิชา ทั้งคณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ เป็นต้น

นอกจากนี้ เมื่อมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้มีการนำรูปแบบของการบริหารงานบุคคลแบบใหม่เข้ามาใช้ในมหาวิทยาลัย ได้ส่งผลถึงบุคลากรทุกคน รวมทั้งบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาด้วย โดยกำหนดให้ในทุกกลุ่มงานจะต้องเลือกสมรรถนะที่จำเป็น และกำหนดให้มีการตกลงกันเลือกสมรรถนะหลักไม่ต่ำกว่า 3 สมรรถนะ สมรรถนะทางบริหารไม่ต่ำกว่า 3 สมรรถนะ และสมรรถนะประจำตำแหน่งงานไม่ต่ำกว่า 3 สมรรถนะ

สำหรับบุคลากรงานเลขานุการกิจประจำสาขาวิชา ซึ่งถูกจัดอยู่ในสายสนับสนุนทางวิชาการ ได้มีการตกลงกันระหว่างผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานเลขานุการกิจประจำสาขาวิชา ทั้ง 12 สาขาวิชา และผู้อำนวยการสำนักวิชาการ กำหนดให้บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาทุกคนต้องมีสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน ไม่ต่ำกว่า 4 สมรรถนะ ประกอบด้วย

1. ศิลปะในการสื่อสาร
2. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. การค้นหาหาข้อมูลในงาน
4. ความถูกต้องของงาน

จากสมรรถนะประจำตำแหน่งงานของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ทั้งสี่สมรรถนะดังกล่าวนี้ทำให้เห็นได้ว่า ศิลปะการสื่อสารได้รับการกำหนดให้เป็นหนึ่งในสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจแสดงให้เห็นว่า การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในงานนี้จำเป็นต้องใช้ศิลปะในการสื่อสารกับบุคคลต่างๆ มาก ซึ่งหากพิจารณาจากลักษณะงานของเลขานุการกิจสาขาวิชาที่สะท้อนถึงความจำเป็นดังกล่าวได้ดีเพราะต้องมีการประสานกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกสาขาวิชาตลอดเวลา

ที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งก็คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ก็เป็นสมรรถนะหนึ่งที่ได้รับการคัดเลือกและยอมรับให้เป็นสมรรถนะหนึ่งของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา หากกล่าวไปแล้ว ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นับเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ต้องมีในทุกกลุ่มบุคคลในสายงาน

ต่างๆ ซึ่งสำหรับบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาแล้ว ที่อาจถูกพิจารณาว่าทำงานประจำไม่จำเป็นต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากนัก แต่ในความเป็นจริง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ก็เป็นสิ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานของสาขาวิชาประสบความสำเร็จมากขึ้น เนื่องจากว่า การริเริ่มสร้างสรรค์เป็นการมองไปข้างหน้าและมีส่วนช่วยในการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนางานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นได้ ประกอบกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในงานเลขานุการกิจสาขาวิชาต่างมีประสบการณ์ และสั่งสมการทำงานมาเป็นเวลานาน สามารถมองเห็นปัญหาและช่องทางการแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการค้นหาข้อมูลในงาน จากการพิจารณาลักษณะงานที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชาต้องรับผิดชอบคืองานสนับสนุนข้อมูลทางวิชาการให้แก่คณาจารย์ ดังนั้นการค้นหาข้อมูลต่างๆ ให้แก่คณาจารย์ในสาขาวิชา เช่น การสืบค้นข้อมูลบางส่วนที่ใช้ประกอบการผลิตชุดวิชา หรือการเขียนบทความทางวิชาการ เป็นต้น นอกจากการค้นหาข้อมูลเพื่อสนับสนุนด้านวิชาการแล้ว งานเลขานุการกิจสาขาวิชายังมีส่วนช่วยในการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารสาขาวิชา ข้อมูลประกอบการประชุมคณะกรรมการต่างๆ ภายในสาขาวิชา รวมทั้งข้อมูลต่างๆ ตามที่คณาจารย์ภายในสาขาวิชาร้องขอให้ช่วยค้นหา โดยผ่านสื่อต่างๆ เช่น ค้นหาข้อมูลจากห้องสมุด อินเทอร์เน็ต และหน่วยงานทั้งภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย โดยการทำงานในบางครั้งบุคลากรเองก็อาจจะต้องพบกับปัญหาอุปสรรคในการทำงาน เนื่องจาก ข้อมูลบางชนิดเป็นข้อมูลเฉพาะหรือเป็นข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งจะต้องอาศัยความสามารถหลายๆ อย่างในการประสานขอข้อมูล หรืออาศัยการสะสมข้อมูลจากเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น ในการค้นหาหาข้อมูลของบุคลากรแต่ละคนจึงมีส่วนสำคัญในการได้ข้อมูลมาของงานด้วยเช่นกัน

สมรรถนะประการสุดท้ายคือ ความถูกต้องของงาน สิ่งนี้ถือเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับการทำงานในทุกเรื่อง และทุกตำแหน่งงาน เพราะการทำงานทุกอย่างต่างมีขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติที่จำกัด ดังนั้น การไม่เกิดความผิดพลาด หรือเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด จะทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์และเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด โดยไม่ต้องเสียเวลานำกลับไปแก้ไขให้ถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง

หากพิจารณาจากสมรรถนะประจำตำแหน่งงานของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาที่ได้จากการเลือกของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องแล้วพบว่า เนื่องจากการริเริ่มให้มีการกำหนดสมรรถนะตำแหน่งงานขึ้นมา ก็เพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และจากการสัมภาษณ์หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชาพบว่า ในการเลือกสมรรถนะของงานเลขานุการกิจจะเลือกจากสมรรถนะที่บุคลากรมีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยงานที่แต่ละคนรับผิดชอบก็จะมีตัวชี้วัดที่แตกต่างกันไปตามลักษณะและผลของงานที่ปรากฏ แต่ทั้งนี้ การจะทำงานให้มีประสิทธิภาพและนำไปสู่การเป็นงานเลขานุการกิจมืออาชีพได้ ควรจะต้อง

มีการกำหนดสมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าวพึงต้องมีและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความเป็นมืออาชีพ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ ซึ่งขั้นตอนในการกำหนดสมรรถนะนั้นจำเป็นต้องให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันพิจารณาและทำการตกลงกันว่าตำแหน่งใดควรมีสมรรถนะอะไรบ้าง ซึ่งสำหรับงานเลขานุการกิจสาขาวิชาที่มีการดำเนินการในรูปแบบดังกล่าวเช่นกัน คือ มีการประชุมร่วมกันระหว่าง ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา และผู้อำนวยการสำนักวิชาการ

กล่าวโดยสรุป เมื่อพิจารณาจากพันธกิจของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ซึ่งผูกโยงกับพันธกิจของสาขาวิชาที่ตนสังกัด ได้แก่ การดำเนินการเกี่ยวกับเรียนการสอนในระบบทางไกลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยงานเลขานุการกิจสาขาวิชาทำหน้าที่ในการประสานและติดตามการบริหารงานทั่วไปของสาขาวิชาและการสนับสนุนงานวิชาการของสาขาวิชา ประกอบกับผลการร่วมกันจัดทำสมรรถนะของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทำให้สามารถจัดทำสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาได้ จำนวน 7 สมรรถนะ ดังนี้

1. ความรอบรู้เรื่องกฎระเบียบ
2. ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
3. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. การทำงานเชิงรุก
5. ศิลปะการสื่อสารจูงใจและการประสานงานที่ดี
6. การคิดวิเคราะห์
7. การค้นคว้าหาข้อมูลในงาน

1.2 ผลการศึกษาจากวรรณกรรม

จากการศึกษาผลงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเลขานุการที่มีผู้ได้ทำการศึกษา หรือกล่าวถึงแล้วพบว่า งานเลขานุการถือได้ว่ามีความสำคัญต่อองค์กรไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน กลุ่มบุคคลเหล่านี้สามารถทำให้เกิดการขับเคลื่อนภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยพบว่า การเป็นเลขานุการนั้นจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่ครบถ้วนในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว ซึ่งการปฏิบัติงานด้านเลขานุการจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงาน และเป็นตัวจักรสำคัญในการเชื่อมต่องานต่างๆ ขององค์กรให้กับทั้งผู้บริหาร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ จากการที่เห็นความสำคัญของงานด้านเลขานุการทำให้ในต่างประเทศได้กำหนดให้ วันที่ 27 เมษายนของทุกปีเป็นวันเลขานุการโลก (secretary's day) สำหรับในประเทศไทยได้มีการจัดตั้งสมาคมเลขานุการสตรีแห่งประเทศไทย จึงทำให้เห็นได้ว่า งานเลขานุการนั้นมีความสำคัญ

ในอดีต เรามักมีความรู้สึกว่า อาชีพเลขานุการ เป็นอาชีพที่ผู้หญิงหลายคนใฝ่ฝันอยากทำ เพราะเห็นว่าได้ทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหาร ทำงานสบาย และมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพอย่างรวดเร็ว แต่ในความเป็นจริงแล้ว งานเลขานุการเป็นงานที่ต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบ

ความรับผิดชอบ และความอดทนอย่างมาก เพราะงานเลขานุการเป็นงานอำนวยความสะดวกในการบริหารของผู้บริหารองค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ดังที่มีปรากฏในเอกสารจัดประเภทมาตรฐานอาชีพ (ประเทศไทย) ได้มีการพิจารณาลักษณะงานเลขานุการแล้วเห็นว่า งานเลขานุการเป็นผู้สนับสนุนหรือผู้ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งเป็นผู้ประสานงานกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร โดยลักษณะงานของงานเลขานุการจะมีความเกี่ยวข้อง ทั้งในงานเอกสาร งานการประชุม การติดต่อประสานงาน ซึ่งล้วนแต่มีรายละเอียดและขั้นตอนมากมาย ดังนั้น ผู้ที่จะปฏิบัติหน้าที่ในส่วนนี้ได้เป็นอย่างดี จึงต้องเป็นคนที่มีความรับผิดชอบสูง มีความรอบคอบ เข้าใจในงานที่ต้องปฏิบัติ สามารถประสานกับทุกคนได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน มีความรอบรู้ และรู้จักแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ งานเลขานุการยังได้มีการถูกแบ่งเป็นประเภทอีกด้วย ซึ่ง สุเดือน ชลวิไล ได้จัดไว้ 4 ประเภทด้วยกัน คือ (1) เลขานุการประจำตำแหน่ง (2) เลขานุการประจำตัวบุคคล (3) เลขานุการกิตติมศักดิ์ และ (4) เลขานุการพิเศษ แต่กลับพบว่างานเลขานุการแต่ละประเภทมีหน้าที่ที่สำคัญเหมือนกัน คือ งานด้านเอกสาร การติดต่อประสานงาน การทำบัญชี และการทำหน้าที่แทนผู้บังคับบัญชาในบางครั้งด้วย โดยเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานด้านเลขานุการสำนักงานในปัจจุบัน ต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม ทั้งบุคลิกลักษณะทางร่างกายที่ดี และมีวุฒิภาวะทางด้านอารมณ์ที่ดี มีความรับผิดชอบ กระตือรือร้น รักงาน เป็นคนที่ไว้วางใจได้ มีสติปัญญา และรอบรู้ในหลายๆ ด้าน จึงจะกล่าวได้ว่าเป็นมืออาชีพในงานเลขานุการ

สำหรับบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งทำหน้าที่เปรียบเสมือนแม่บ้านของสาขาวิชา ต้องดูแลงานของสาขาวิชา อุปกรณ์ วัสดุ รวมถึงบุคลากรทุกคนภายในสาขาวิชา ถึงแม้ว่าบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชาจะไม่ได้จบการศึกษาที่ตรงหรือเกี่ยวข้องกับงานเลขานุการเลย แต่กล่าวได้ว่าบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชาทุกคนสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลงานที่ได้บันทึกเกี่ยวกับงานเลขานุการภาควิชา ของ มยุรี ราชยอด สามารถสะท้อนบทบาทหน้าที่ของผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการสาขาวิชา หรือภาควิชาได้เป็นอย่างดี โดย มยุรี ราชยอด ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของเลขานุการและเห็นว่าเลขานุการที่ดีและมีประสิทธิภาพควรจะต้องมีคุณสมบัติต่างๆ ดังนี้

1. ต้องรอบรู้เกี่ยวกับระบบงานในองค์กรเป็นอย่างดี
2. มีความรู้ ความสามารถ ชำนาญงาน แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ และรู้จักพัฒนาตนเอง
3. มีวิจรรย์ญาณที่ดี คาดการณ์ไกล มีปฏิภาณไหวพริบ ละเอียดรอบคอบ รู้จักไตร่ตรอง และตัดสินใจดี

4. มีบุคลิกภาพลักษณะดี คล่องตัว รู้จักสังเกต และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เหมาะสม

5. มีความรับผิดชอบ อดทน บริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและหน้าที่ สามารถเก็บความลับได้
7. มีความสามารถในการฟัง จดจำรายละเอียดเรื่องราวต่างๆ ได้แม่นยำ
8. มีพื้นฐานทางด้านภาษาอังกฤษ สามารถฟัง พูด อ่านและเขียนได้
9. มีทักษะในการบริการ การสื่อสาร การติดต่อประสานงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
10. สามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ได้ดี

จากคุณสมบัติดังกล่าวถือได้ว่าเป็นสมรรถนะทางพฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการสาขาวิชาควรจะต้องมี เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงไปของวัฒนธรรม สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ของโลกได้หมุนไปตามกาลเวลา ดังนั้น รูปแบบของการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยเช่นกัน ดังนั้น ในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า สมรรถนะเพียงเท่านี้ อาจจะไม่เพียงพอสำหรับงานเลขานุการสาขาวิชาอีกต่อไป

1.3 ผลการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

เมื่อศึกษาวิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการกิจประจำสาขาวิชาที่เป็นอยู่ปัจจุบัน พบว่า มีอยู่ดังนี้

1.3.1 การปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นสมรรถนะที่บุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชามีอยู่ในปัจจุบัน โดยสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้โดยมีระบบการสอนงานและการฝึกอบรมเข้ามามีส่วนช่วย รวมทั้งความรู้และการขวนขวายเรียนรู้ด้วยตัวเองของบุคลากร หรือการสร้างสายสัมพันธ์และมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรต่างสาขาวิชาที่ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน เพื่อช่วยเหลือในส่วนที่แต่ละคนไม่รู้หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน แต่ก็ยังมีบุคลากรอีกจำนวนหนึ่งที่ไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น มีความสามารถจำกัดในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ หรือการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน เช่น การใช้ระบบสามมิติ และความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ Balance Score Card เป็นต้น โดยเฉพาะบุคลากรที่มีอายุงานมากก็อาจมีปัญหในการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งจากประสบการณ์การทำงานของผู้วิจัยพบว่า บุคลากรงานเลขานุการกิจต้อง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มประธานกรรมการประจำสาขาวิชาเห็นว่า บุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้และสามารถพัฒนาตนเองได้โดยรองศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์ (ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา

ศึกษาศาสตร์) เห็นว่า “...แม้ยังมีปัญหาด้านนี้อยู่บ้างแต่บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาที่มีความพยายามในการแสวงหาความรู้ในด้านนี้อยู่ตลอดเวลา...”

ในขณะที่กลุ่มหัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชาเห็นว่า ในแง่ความรู้ทางวิชาการที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การประกันคุณภาพ การจัดทำตัวชี้วัดของสาขาวิชา การจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นต้น ควรเป็นหน้าที่ของคณาจารย์เป็นส่วนใหญ่มากกว่าบุคลากรงานเลขานุการกิจ เพราะฝ่ายเลขานุการกิจเป็นผู้สนับสนุน ซึ่งหัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชารัฐศาสตร์ มีความเห็นว่า

“มีการเปลี่ยนระบบการทำงานบ่อย ทั้งระบบอิเล็กทรอนิกส์ และระบบงานเอกสารต่างๆ ทำให้การปฏิบัติงานไม่นิ่ง ขาดความชำนาญ ต้องมาเริ่มเรียนรู้ใหม่อยู่บ่อยๆ เช่น การใช้ระบบสามมิติ ซึ่งระบบยังไม่แน่นอนก็นำมาใช้ ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า หรือการต้องมาคอยตรวจดูจดหมายทางอิเล็กทรอนิกส์ (อีเมล) ซึ่งทำให้เสียเวลาในการทำงาน และคิดว่าการทำงานแบบเดิมจะเร็วกว่า การทำงานในลักษณะดังกล่าวทำให้ไม่มีความกระตือรือร้น และเบื่อหน่ายกับระบบ การไปอบรมข้างนอกมีข้อจำกัดมาก เพราะงานเลขานุการกิจสาขาวิชาขึ้นอยู่กับสำนักวิชาการ ต้องมีการจัดสรรโควตากับเจ้าหน้าที่ของสำนักค้ำ และพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย จะเน้นการพัฒนาสายอาจารย์มากกว่าสายสนับสนุน การอบรมถึงแม้จะมีการจัดการอบรมให้ แต่ถ้าไปอบรมแล้วก็ไม่มีใครทำงานแทน กลับมาก็ต้องมาสะสางงาน ทำให้งานค้าง เพราะการทำงานที่นี้เป็นการทำงานที่รู้คนเดียว ทำคนเดียว”

ส่วนหัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ เห็นว่า

“งานเลขานุการกิจมีหน้าที่หลักคืองานสนับสนุนงานบริการของสาขาวิชา โดยงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องแผนปฏิบัติการของสาขา เรื่องกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ (มคอ.) หรือ เรื่องการประกันคุณภาพ ซึ่งเป็นงานนโยบาย และการลงมือปฏิบัติจริง ต้องเป็นงานที่มาจากคณะกรรมการของแต่ละสาขาวิชา ไม่ใช่ให้งานเลขานุการกิจไปศึกษาและจัดทำร่างเพื่อให้คณาจารย์พิจารณา เนื่องจากงานเลขานุการกิจเป็นเพียงผู้ช่วยในการทำงานดังกล่าวเท่านั้น”

จากประสบการณ์การทำงานของผู้วิจัยพบว่า บุคลากรงานเลขานุการกิจต้องพบการเปลี่ยนแปลงในการทำงานหลายประการ ทั้ง คน ระบบการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ปรากฏว่า บุคลากรส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมายได้ในระดับที่ไม่เสียหายต่อหน่วยงาน และบางคนปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน ซึ่งสามารถเป็นเครื่องพิสูจน์ได้ว่า สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

1.3.2 การใฝ่รู้ ความใฝ่รู้ นับเป็นอีกสมรรถนะหนึ่งที่สำคัญและมีความสำคัญสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน สำหรับงานเลขานุการกิจสาขาวิชาที่เช่นกัน เนื่องจากงานของเลขานุการกิจสาขาวิชาเกี่ยวข้องกับกฎ ระเบียบต่างๆ มากมายและยังเกี่ยวข้องกับงานสนับสนุนทางวิชาการอีกด้วย การใฝ่รู้ทำให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่รอบด้านมากขึ้น และสามารถปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนได้อย่างดี ซึ่งผู้อำนวยการสำนักบัณฑิตก็เห็นด้วยว่า การใฝ่รู้เป็นสิ่งที่สำคัญโดยต้องเป็นคนช่างสังเกตเพื่อสามารถสนับสนุนคณาจารย์ได้ดี และยังพบว่า บุคลากรงานเลขานุการกิจบางคน พยายามชวนขวยศิษย์มาต่อในระดับการศึกษาที่สูงกว่าระดับปริญญาตรี ซึ่งหัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพกล่าวว่า บุคลากรภายในหน่วยเลขานุการกิจเรียนจบในระดับปริญญาโทแล้วหลายคนด้วยกัน จึงเห็นได้ว่า บุคลากรหลายคนมีความพยายามที่จะหาความรู้ให้กับตัวเอง

นอกจากนี้ การอบรมก็เป็นส่วนหนึ่งที่บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชาจะได้พัฒนาความรู้ในหน้าที่ที่ทำงานอยู่ และการได้รับรู้เรื่องใหม่ที่จะนำมาต่อยอดในหน้าที่ แต่ทั้งนี้ เนื้อหาสาระในการอบรมบางครั้งอาจไม่ตรงต่อความต้องการของบุคลากร ซึ่งอาจมองได้ว่า การจัดการอบรมที่หน่วยงานที่รับผิดชอบ เช่น สำนักคอมพิวเตอร์ กองการเจ้าหน้าที่ เป็นต้น กำหนดขึ้นโดยไม่ได้คำนึงถึงความต้องการของผู้ที่จะเข้ารับการอบรมจริงๆ แต่กำหนดขึ้นเพราะเป็นหน้าที่และคิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน แต่ในอีกมุมหนึ่ง การอบรมเวลาที่มีการนำระบบการทำงานใหม่เข้ามาใช้ ก็จำเป็นสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานเฉพาะเช่นกัน เช่น การอบรมระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระบบสามมิติ เป็นต้น สำหรับในทางปฏิบัติแล้วพบว่า บุคลากรบางคนไม่ได้เข้ารับการอบรมในเรื่องดังกล่าวเลย เพราะไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นๆ และเป็นเพียงลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน แต่ด้วยความใฝ่รู้และมีการสอนงานซึ่งกันและกัน ทำให้สามารถจัดการงานในเรื่องที่ต้องใช้ระบบงานเฉพาะแทนผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้ เวลาที่ผู้รับผิดชอบงานไม่อยู่หรือลาราชการ ทำให้งานยังคงดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ในทางกลับกัน อาจมีผลเสียที่เกิดขึ้นคือ ทำให้ผู้ที่มิหน้าที่ในตำแหน่งงานนั้นละเลยการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ทั้งๆ ที่ตนมีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบที่เหนือกว่าลูกจ้างที่ทำงานแทน

แม้การอบรมจะช่วยให้ผู้ที่ปฏิบัติงานมีความรู้และพัฒนางานในหน้าที่ได้ แต่สำหรับงานเลขานุการกิจสาขาวิชาที่ยังคงมีข้อจำกัดเรื่องของระยะเวลากับงานที่ต้องทำ เพราะภาระงานที่บุคลากรแต่ละคนรับผิดชอบมีมากจนบางคนไม่มีเวลาที่จะไปหาความรู้หรือเข้าร่วมอบรมได้ ทำให้ต้องอาศัยการเรียนรู้จากเพื่อนหรือการสอบถามจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนางปราณี สีเหล็ก หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ กล่าวว่า เมื่อไปอบรมแล้ว เมื่ออบรมเสร็จก็ต้องกลับมาประสานงานที่เข้ามาในระหว่างที่ไปอบรม เช่นเดียวกับหัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา นิเทศศาสตร์ ที่กล่าวว่าคิดที่จะไปอบรมตามหัวข้อที่มหาวิทยาลัยกำหนด แต่ก็ยังมีใจห่วงงานที่ต้องทำอยู่ ซึ่งก็เป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้บุคลากรบางคนต้องพลาดโอกาสที่จะเข้ารับการอบรมในเรื่องที่

ตนสนใจ แต่บุคลากรเหล่านั้นก็มีการค้นหาวิธีพัฒนาการทำงานและค้นหาความรู้จากเพื่อนร่วมงาน และเพื่อนต่างสาขาวิชาอยู่ตลอดเวลาเช่นกัน

1.3.3 ศิลปะในการสื่อสาร การสื่อสารนับเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นสำหรับบุคลากรในองค์กรและระหว่างองค์กร ทั้งนี้ การสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันระหว่างบุคลากรในองค์กรและนอกองค์กร และยังทำให้การประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่น แต่การสื่อสารก็เป็นศิลปะ (Art) ที่ต้องมีการเรียนรู้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ บางครั้งพบว่า การสื่อสารระหว่างบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาซึ่งมีการกิจสำคัญที่ต้องพบปะหรือสื่อสารกับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในสาขาและระหว่างสาขาไม่ค่อยราบรื่นนัก อันเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการ เช่น เป็นบุคลิกภาพส่วนบุคคล การไม่ระมัดระวังในการใช้คำพูด เป็นต้น แต่ก็นับเป็นปัญหาส่วนบุคคลที่มีผลกระทบต่อการทำงานเช่นกัน จากการสัมภาษณ์กลุ่มประธานกรรมการประจำสาขาวิชาและผู้อำนวยการสำนักเห็นว่า การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชากับคณาจารย์และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งที่มิอยู่ตลอดเวลาซึ่งต้องอาศัยศิลปะหรือการปรับตัวของบุคลากรในงานเลขานุการกิจสาขาวิชาแต่ละบุคคล

ในขณะที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานเห็นว่า การสื่อสารมีความสำคัญและจำเป็นของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาเพราะต้องมียุทธศาสตร์ในการประสานงานกับคณาจารย์และบุคคลภายนอกสาขาวิชา ซึ่งเป็นทั้งผู้ที่มีคุณวุฒิและวัยวุฒิสูง ทำให้บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ต้องเรียนรู้และปรับตัว ทั้งเรื่องกริยามารยาท และการใช้ภาษา ที่แตกต่างกันไปตามบุคคลที่ต้องประสานติดต่อ ซึ่งผู้วิจัยเองก็ได้รับฟังจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับเชิญมาเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในส่วนนี้ไม่มีมารยาทและประสานงานได้เป็นอย่างดี และผู้อำนวยการสำนักบัณฑิตศึกษาก็ให้ความเห็นว่า เลขานุการกิจที่ปฏิบัติงานบัณฑิตศึกษามีส่วนสำคัญมาก และเป็นตัวจักรสำคัญในการประสานงาน ทำให้เห็นได้ว่า ศิลปะในการสื่อสารนั้นเป็นสมรรถนะที่บุคลากรในงานเลขานุการกิจสาขาวิชาจำเป็นต้องมี แต่ทั้งนี้ ต้องควบคู่กับปฏิภาณและไหวพริบในการสื่อสาร เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดให้จึงได้

1.3.4 ความอดทน หากกล่าวไปแล้ว ความอดทนนับเป็นสมรรถนะพื้นฐานสำหรับผู้ปฏิบัติงานในงานเลขานุการกิจสาขาวิชาในปัจจุบัน เนื่องจากโดยสภาพการทำงานต้องปฏิบัติงานภายใต้ความเครียดจากปริมาณงานที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก และจากสภาพแวดล้อมคือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้แก่ คณาจารย์ และบุคคลภายนอกสาขาวิชา เช่น หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย หรือนักศึกษา เป็นต้น ทำให้ความอดทนเป็นสิ่งที่เจ้าหน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชาต้องมี เพื่อลดความขัดแย้ง และสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์เห็นว่า “ความอดทนเป็นสิ่งที่เจ้าหน้าที่มีอยู่และใช้ได้เพราะต้องรับกับคณาจารย์ที่มีภาวะทางอารมณ์ที่แตกต่างหลากหลายและต้องอยู่กันให้ได้และเจ้าหน้าที่ก็พยายามเพื่อให้อยู่กันได้...” จากการสังเกตการทำงานของงานเลขานุการกิจสาขาวิชาของผู้วิจัยพบว่า ความ

อดทนที่บุคลากรมีนั้น เป็นความอดทนต่อการทำงานในหน้าที่ ซึ่งบางครั้งต้องมียานหลายอย่างที่ ต้องทำเข้ามาพร้อมๆ กัน อดทนต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น การถูกต่อว่าจากทั้งคณาจารย์ หน่วยงานที่ประสานงานติดต่อ นักศึกษา หรือแม้แต่ผู้ร่วมงานภายในสาขาวิชา เป็นต้น แต่สิ่ง เหล่านั้นล้วนทำให้บุคลากรแข็งแกร่งและพยายามหาแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังเช่นที่ผู้อำนวยการสำนักบัณฑิตศึกษากล่าวไว้ว่า บุคลากร เลขาณุกการกิจสาขาวิชาที่เข้ามา และแข็งแรงได้นั้นเกิดจากการทบทวี ซึ่งสาเหตุหนึ่งมาจากกาที่ไมม่ ระบบการสอนงาน ไมม่คู่มือในการปฏิบัติงาน อาศัยการถามและลงมือปฏิบัติ ทำให้การทำงาน บางครั้งก็มีการผิดพลาดบ้าง

ในบางครั้งยังพบว่า ความอดทนยังส่งผลให้บุคลากรเป็นคนที่มีเหตุผล และเป็นนักแสวงหาข้อเท็จจริง ทั้งนี้ไม่ใช่เพื่อนำมาโต้เถียงกัน แต่เป็นการชี้แจงในเรื่องของข้อเท็จจริง และทำความเข้าใจให้ตรงกัน เพื่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ดังนั้น ในปัจจุบันการทำงานในภาพรวมของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ยังต้องอาศัยความอดทนและการ สร้างความเข้าใจร่วมกันของคนภายในสาขาวิชาและภายนอกสาขาวิชาอย่างต่อเนื่อง

1.3.5 ความสามารถในการประสานงาน ในปัจจุบัน งานเลขานุการกิจสาขาวิชา เป็นงานที่ต้องมีการประสานงานกับคณาจารย์และบุคลากรทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยจึง ต้องเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีประสบการณ์และมีทักษะในการประสานงานที่ดีจึงจะทำให้การปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งในเรื่องนี้ผู้อำนวยการสำนักบัณฑิตศึกษาก็เห็นด้วยว่า “บุคลากรงาน เลขานุการกิจต้องมีความสามารถในการประสานงาน มีความรู้ที่สะสมมา... เป็นตัวจักรสำคัญที่ต้อง ประสานสิบทิศ...” โดยในความเป็นจริงบุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติงานเลขานุการกิจสาขาวิชาไม่ สามารถปฏิเสธการทำงานที่จะต้องประสานงานในเรื่องต่างๆ ได้ เพราะบางครั้งจำเป็นต้องได้ข้อมูล จากบุคคลหรือหน่วยงานอื่น หรือบางครั้งก็เป็นฝ่ายที่ต้องให้ข้อมูลกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น เช่นกัน ซึ่งรูปแบบของการประสานงานในแต่ละเรื่องก็แตกต่างกันไป มีทั้งการประสานงานอย่าง เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ต้องการ บุคลากรที่ประสาน หรือหน่วยงานที่ ติดต่อ และสิ่งหนึ่งที่ตามมาจากกาประสานงานคือ การได้รู้จักเพื่อนใหม่ การแลกเปลี่ยนความคิด ประสบการณ์และความรู้ต่างๆ ที่บางครั้งสามารถนำมาปรับใช้กับงานที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ในการทำงานของงานเลขานุการกิจสาขาวิชาถือได้ว่าการ ประสานงานเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีหน่วยงานมากมายที่ เกี่ยวข้องในภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการและให้บริการแก่นักศึกษา ซึ่งไม่ได้เปิดเสรีเพียง หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ดังนั้น การประสานงานในเรื่องของข้อมูลจึงเป็นเรื่องจำเป็น และเป็น สิ่งหนึ่งที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานด้วย

1.3.6 ความมั่นใจในตนเอง ความมั่นใจในตนเองก็เป็นสมรรถนะที่ช่วยส่งเสริม ให้บุคคลนั้นปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถมากขึ้น ซึ่งบุคลากรที่มีความมั่นใจในตนเองมัก

เป็นบุคลากรที่ใฝ่หาความรู้ มั่นศึกษาอยู่ตลอดเวลาทำให้เกิดความมั่นใจในตนเอง และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดี รวมถึงกล้าแสดงความคิดเห็น แต่ก็มีความเห็นจากประธานกรรมการสาขาบางคนเห็นว่า หากมีความมั่นใจในตนเองมากเกินไปจนไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นก็จะกลายเป็นปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่กับผู้อื่น และจากการสัมภาษณ์รองศาสตราจารย์ ดร.ศรศักดิ์ สุนทรไชย ผู้อำนวยการสำนักวิชาการเห็นว่า “ความมั่นใจในตนเองเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็น แต่ทั้งนี้ต้องมีความมั่นใจในระดับที่เหมาะสมกับบทบาทของตนเอง”

ความมั่นใจในการทำงานของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ส่วนหนึ่งมาจากประสบการณ์การทำงานที่สั่งสมมานานของบุคลากร รวมถึงความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาในการมอบหมายให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ และการช่วยเหลือกันในการทำงานของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาในแต่ละสาขาวิชา ซึ่งหัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชานิเทศศาสตร์กล่าวว่า

“เมื่อก่อนเราก็คิดลบไปเรื่อย เครียดกับงานตรงนี้ แต่พอผ่านไประยะหนึ่ง เราก็ทำได้อาจารย์ก็ไม่ได้ตำหนิอะไร เราก็ต้องพัฒนาบ่อยๆ เรียนรู้งาน อันไหนที่ไม่รู้ก็คอยตามงานเก่าๆ หรือไปถามคนที่เขาผ่านมาแล้ว ตอนหลังต้องคิดในแง่บวก ต้องรักกับมัน ต้องทำให้รักงานที่เราทำ ทำงานให้มีความสุข พอเข้าที่ก็ไม่ค่อยกลัว เมื่อก่อนงานไหนที่เริ่มนับหนึ่งกลัวทุกอย่าง...”

เห็นได้ว่า ความมั่นใจในการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้การทำงานใดๆ ประสบความสำเร็จ และสามารถรับงานใหม่ที่จะมีเข้ามาได้อย่างไม่กังวล แต่ทั้งนี้ ระยะเวลาในการทำงานหรือประสบการณ์ก็มีส่วนในการสร้างความมั่นใจในการทำงานได้มากขึ้นด้วย

1.3.7 ความถูกต้องของงาน ในปัจจุบัน การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาต้องมีความถูกต้องของงานที่ปฏิบัติด้วย ซึ่งความถูกต้องของงานในที่นี้หมายถึง การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบอย่างถูกต้อง เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้แล้วจะทำให้ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง ในทางปฏิบัติพบว่า บางกรณีมีความไม่ถูกต้องของงานเกิดขึ้นเมื่อไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือไม่เป็นไปตามขั้นตอนซึ่งเกิดจากบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชาที่ไม่รอบรู้กฎ ระเบียบเพียงพอ นอกจากนี้ความถูกต้องของงานยังเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกด้วย ได้แก่ นักศึกษา ซึ่งอยู่ในระบบการศึกษาทางไกล ซึ่งหากมีความไม่ถูกต้องเกิดขึ้นย่อมส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพของนักศึกษาและชื่อเสียงมหาวิทยาลัยโดยตรง

นอกจากนี้ ความถูกต้องของงานยังรวมถึงเรื่องของเอกสารด้วย เนื่องจากงานเลขานุการกิจสาขาวิชาต้องรับผิดชอบงานในลักษณะของงานธุรการของสาขาวิชา ต้องมีการโต้ตอบหนังสือราชการทั้งหน่วยงานภายในของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งจำเป็นต้องมีความถูกต้องในเรื่องของเอกสารทางราชการ แต่บางครั้ง งานเลขานุการกิจสาขาวิชา

ก็ไม่อาจปฏิเสธความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ เนื่องจากภาระงานที่มากเกินไปกว่าจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ทำให้คนๆ หนึ่งต้องทำงานหลายๆ อย่างในเวลาเดียวกัน แต่ทั้งนี้ บางครั้งความไม่ถูกต้องก็เกิดจากความไม่รู้ เนื่องจากการโยนงานที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานของเลขานุการิกิจมาให้ทำ ซึ่งในความเป็นจริงเป็นเรื่องที่อาจารย์ต้องดำเนินการ ดังที่ผู้อำนวยการสำนักบัณฑิตศึกษากล่าวว่า

“เลขาคิจ เครื่องมือในการหาความรู้มีจำกัดกว่าอาจารย์ อาจารย์ควรต้องไปหาความรู้แล้วมาช่วยดูกับหน่วยเลขาคิจ มันกลับทางกัน เช่นเรื่องความเสี่ยง พบว่าอาจารย์บางคน ซึ่งมันเกี่ยวกับสายอาจารย์มากกว่า ซึ่งไม่เข้าใจและไม่ได้ศึกษา แล้วก็โยนให้น้องเลขาคิจทำ แล้วมันก็ไม่ถูก ก็แก้กลับไปกลับมา”

ดังนั้น ในสภาพการณ์ปัจจุบัน การทำงานให้ถูกต้อง แม่นยำนั้นถือว่า ผู้ที่ปฏิบัติงานในงานเลขานุการิกิจจะต้องมีให้มาก เพราะในความเป็นจริงแล้วไม่มีใครอยากทำงานให้ผิดพลาด และต้องการให้งานออกมาดีเป็นที่พอใจของทุกคนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในการปฏิบัติงานของงานเลขานุการิกิจก็ได้มีการตรวจทานเอกสารเป็นลำดับขั้นจากผู้รับผิดชอบงานและจากหัวหน้างานเลขานุการิกิจทุกครั้งก่อนที่จะนำเสนอประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพิจารณาในขั้นสุดท้าย และในทุกสาขาวิชาจะมีการแต่งตั้งเลขาสาวิชา ซึ่งเป็นอาจารย์ในสาขาวิชามาช่วยพิจารณางานและให้ความเห็นในเบื้องต้นก่อนเสนอประธานกรรมการประจำสาขาอีกครั้งหนึ่ง ทำให้เห็นได้ว่าความถูกต้องแม่นยำนับเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นที่ทุกคนที่ปฏิบัติงานต้องมี

1.3.8 ความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์งาน พบว่า ในปัจจุบัน บุคลากรงานเลขานุการิกิจประจำสาขาวิชาบางส่วนมีความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์งาน แต่ก็ยังมีข้อจำกัด ในแง่หนึ่งอาจเป็นเพราะต้องอยู่ในกรอบของกฎ ระเบียบปฏิบัติที่มีการกำหนดไว้ ซึ่งกฎระเบียบบางอย่างล้าสมัย ไม่มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับระบบงานที่มีการพัฒนาไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และไม่สอดคล้องกับการให้บริการทางการเรียนการสอน แต่ในอีกด้านหนึ่ง การที่บุคลากรงานเลขานุการิกิจประจำสาขาวิชาปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนคณาจารย์ซึ่งทำงานด้านวิชาการและการขาดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะกับคณาจารย์ ซึ่งเป็นกลุ่มบุคลากรที่สร้างค่านิยมให้ทุกคนต้องให้ความเคารพ และเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญในการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย และเป็นผู้ทรงความรู้ทางวิชาการ ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งทำให้บุคลากรงานเลขานุการิกิจสาขาวิชาขาดความคิดริเริ่มใหม่ๆ หรือไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะในเรื่องที่คิดว่าไม่ถูกต้อง การขาดความคิดริเริ่มหรือความไม่กล้าแสดงความคิดเห็นดังกล่าวทำให้การแก้ไขปัญหาที่เผชิญอยู่ก็เป็นไปได้ยาก ส่งผลให้การปฏิบัติงานล่าช้าหรือหยุดชะงัก เพราะต้องรอคำสั่งจากคณาจารย์ หรือคณะกรรมการประจำสาขา เช่น กรณีการกำหนดวันในการจัดสอนเสริมระดับปริญญาตรีและการกำหนดวันในการจัดสัมมนาเสริม/สัมมนาเข้มระดับปริญญาโท เป็นต้น

จากการสัมภาษณ์กลุ่มประธานสาขาวิชา โดย รองศาสตราจารย์รสลิน ศิริยะพันธุ์ อดีตประธานกรรมการประจำสาขาวิชารัฐศาสตร์ เห็นว่า

“จากการทำงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานเลขานุการกิจสาขาวิชานั้น งานเลขานุการกิจไม่มีโอกาสแนะนำหรือเสนอแนะในการทำงานว่าควรมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงระบบงานอย่างไร บุคลากรเลขานุการกิจไม่สามารถปฏิเสธงานที่อาจารย์ขอให้ช่วยทำได้ ซึ่งในความเป็นจริง การเป็นฝ่ายสนับสนุนไม่ได้หมายความว่าต้องทำตามคำสั่งตลอด แต่ต้องสามารถเสนอได้ว่า การทำอย่างนี้ ทำไม่ได้ มันมีปัญหา สาขากำหนดอย่างนี้ หรือไม่ได้มีกำหนดไว้ แต่ในทางปฏิบัติทำไม่ได้ มันมีปัญหา งานเลขานุการกิจมีอาชีพต้องมีสิทธิที่จะพูดในงานของตัวเอง ต้องสามารถเสนอแนะได้ เลขานุการกิจต้องสามารถเสนอได้ว่า หน้าที่นี้เป็นของใคร และต้องให้ชัดเจนว่า เราทำงานแค่ไหน เสนอแนะวิธีการทำงานของตัวเองได้ อย่างนี้จึงจะถือว่าเป็นมีอาชีพ”

จากการค้นพบสมรรถนะดังกล่าวทำให้เห็นว่า ทั้ง 2 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นแตกต่างกัน และมองภาพการทำงานในรับที่ต่างกัน ซึ่งกลุ่มประธานกรรมการประจำสาขาวิชาและคณาจารย์จะมีความคาดหวังในการทำงานเกี่ยวกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานในระดับที่ค่อนข้างสูง แต่บุคลากรที่ปฏิบัติงานเลขานุการกิจสาขาวิชากลับมองในเรื่องที่แคบและเล็กกว่า โดยดูแลสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่รอบๆ ตัว และในกลุ่มงานของตัวเองเท่านั้น ซึ่งส่วนหนึ่งอาจมาจากแนวความคิดที่ไม่กล้าไปยุ่งเกี่ยวกับบุคลากรที่อยู่คนละสายกับตัวเอง ทำให้คาดวิสัยทัศน์ในการมองงานในภาพรวม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่า ทั้ง 2 กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะต้องทำงานร่วมกัน ควรเปิดมุมมองและทัศนคติที่กว้าง และมองงานในภาพรวมของสาขาวิชา ที่จะต้องดำเนินการไปพร้อมๆ กัน ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ และการทำงานในเชิงบูรณาการมากขึ้น

1.3.9 ความรอบรู้ในกฎ ระเบียบการปฏิบัติอย่างเพียงพอ ในปัจจุบัน การทำงานของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา การรอบรู้ในกฎ ระเบียบการปฏิบัติอย่างเพียงพอนับว่า มีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติหน้าที่ และการสนับสนุนข้อมูลแก่คณาจารย์ ในทางปฏิบัติ เนื่องจากกฎ ระเบียบมีอยู่เป็นจำนวนมาก และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยครั้ง ทั้งกฎ ระเบียบและบุคลากรที่รับผิดชอบงานเลขานุการกิจสาขาวิชา โดยเฉพาะผู้ที่ดำรงตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราวรายเดือนซึ่งมีขวัญกำลังใจค่อนข้างต่ำและมีการเปลี่ยนงานบ่อย อย่างไรก็ตาม ในบางสาขาก็มีระบบการสอนงานหรือระบบพี่เลี้ยง (mentoring) ที่ดีภายในหน่วยงานเลขานุการกิจสาขาวิชาทำให้บุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา โดยเฉพาะบุคลากรใหม่มีความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบมากขึ้นตามลำดับและสามารถพัฒนาตนเองให้มีความรอบรู้ในกฎ ระเบียบการปฏิบัติงาน เลขานุการกิจสาขาวิชาอาจมองว่าเป็นเรื่องปกติธรรมดา เพราะนั่นคือหน้าที่ ซึ่งในความเป็นจริงงานเลขานุการกิจไม่สามารถที่จะรอบรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบได้ทั้งหมด เพราะมีจำนวนมาก แต่จะรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานของ

ตัวเอง หรือบางงานที่ไม่ได้ดำเนินการบ่อยๆ ก็ต้องค้นหากฎ ระเบียบที่ได้มีการกำหนดไว้อย่างดี ที่สุด และรู้แหล่งในการค้นหาข้อมูลดังกล่าว ทำให้คณาจารย์ที่ต้องการทราบในเรื่องของกฎ ระเบียบในเรื่องใด ก็มักอาศัยหรือไหว้วานเจ้าหน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชาในการช่วย ดำเนินการดังกล่าว ทำให้ดูเหมือนกับว่า เจ้าหน้าที่งานเลขานุการกิจสามารถรู้ทุกเรื่องที่คณาจารย์ ต้องการ จึงทำให้หลายคนพอใจกับบริการตรงนี้ และเห็นว่าเป็นส่วนดีในการบริการข้อมูลดังกล่าว

1.3.10 การค้นคว้าหาข้อมูลในงาน ในฐานะที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชาเป็น หน่วยงานสนับสนุนการปฏิบัติงานของสาขาวิชาและคณาจารย์ ดังนั้น การสนับสนุนข้อมูลที่ ถูกต้อง และรวดเร็วทันเหตุการณ์จึงมีความจำเป็นมาก ในทางปฏิบัติ บางครั้งบุคลากรงาน เลขานุการกิจสาขาวิชายังมีข้อมูลไม่ครบถ้วน หรือไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจทำให้การดำเนินงาน ต้องล่าช้าไป เช่น การเตรียมข้อมูลในการประชุมคณะกรรมการต่างๆ ซึ่งบางครั้งยังขาดการ จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นมติเดิมที่เป็นเรื่องในลักษณะเดียวกัน หรือระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เป็น ต้น โดยเฉพาะประธานกรรมการประจำสาขาวิชา ซึ่งทำหน้าที่ในฝ่ายบริหารมีความจำเป็นที่จะต้อง อาศัยข้อมูลที่ครบถ้วนและถูกต้องในการนำเสนอต่อคณะกรรมการ เพื่อการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ฝ่ายงานเลขานุการจึงมีความสำคัญในการค้นคว้าหาข้อมูล แต่ในบางครั้งยังพบว่า การจัดเตรียม ข้อมูลบางอย่างยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ เช่น ในการประชุมคณะกรรมการต่างๆ ของสาขาวิชา ยังมิ การวิ่งเข้าออกจากห้องประชุม เพื่อหาข้อมูลประกอบวาระการประชุม เป็นต้น ดังคำกล่าวของ รองศาสตราจารย์ฐปนรต พรหมอินทร์ ที่ว่า “... บางครั้งในการพิจารณาวาระการประชุมบางเรื่อง หน่วยเลขายังต้องวิ่งออกไปหาข้อมูลมาเพิ่มในการประชุม ซึ่งจริงๆ แล้วมันไม่ถูก ... ในฐานะฝ่าย เลขฯ จะต้องเตรียมข้อมูลให้พร้อม...” จึงเห็นได้ว่า แม้จริงๆ แล้ว เจ้าหน้าที่งานเลขานุการกิจ สาขาวิชาจะมีสมรรถนะเกี่ยวกับการค้นหาข้อมูลในงานที่รับผิดชอบก็จริง แต่ในทางปฏิบัติยังมี ข้อบกพร่องในสมรรถนะดังกล่าวอยู่เช่นกัน

ทั้งนี้ จากการปรับเปลี่ยนและการปฏิรูประบบราชการทำให้การปฏิบัติงาน เปลี่ยนไป มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชก็มีการปรับวิธีการทำงานหลายประการ มีการนำเรื่อง การประกันคุณภาพ แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นงานที่จะต้อง เชื่อมโยงหรือเป็นเรื่องนโยบายที่สาขาวิชาจะต้องดำเนินการ และบุคลากรที่สำคัญในการจัดทำ ข้อมูลก็คือ บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ที่มีหน้าที่เป็นเลขานุการผู้บริหารสาขาวิชา ซึ่ง รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน เห็นว่า บุคลากรงาน เลขานุการกิจสาขาวิชา จะต้องมีความรู้และจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานรูปแบบ ใหม่ที่นำมาใช้กับสาขาวิชา และทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากการศึกษาสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา และประธานกรรมการประจำสาขาวิชาและคณาจารย์ มีความเห็นว่างานเลขานุการกิจสาขาวิชาที่มีสมรรถนะปัจจุบัน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 สมรรถนะที่เป็นอยู่ปัจจุบันของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา

กลุ่มงานเลขานุการกิจสาขาวิชา	กลุ่มประธานกรรมการประจำสาขาวิชาและคณาจารย์
1. ศิลปะในการสื่อสาร	1. ศิลปะในการสื่อสาร
2. การค้นคว้าหาข้อมูลในงาน	2. การค้นคว้าหาข้อมูลในงาน
3. ความถูกต้องของงาน	3. ความถูกต้องของงาน
4. การปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	4. การปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
5. ความอดทนและทุ่มเทในการทำงาน	5. ความอดทน
6. ความสามารถในการประสานงาน	6. ความสามารถในการประสานงาน
7. ความมั่นใจในตนเอง	7. ความรอบรู้ในกฎ ระเบียบ
8. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	
9. การใฝ่รู้	

(หมายเหตุ: ลำดับที่ 1 – 4 เป็นสมรรถนะที่มีการตกลงเลือกไว้ 4 สมรรถนะ)

จากตารางที่ 4.1 พบว่าบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาและประธานกรรมการประจำสาขาวิชาและคณาจารย์ มีความเห็นตรงกันว่า ปัจจุบันงานเลขานุการกิจสาขาวิชาที่มีสมรรถนะ ดังนี้

1. ศิลปะในการสื่อสาร
2. การค้นคว้าหาข้อมูลในงาน
3. ความถูกต้องของงาน
4. การปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
5. ความอดทน
6. ความสามารถในการประสานงาน

ทั้งนี้ กลุ่มงานเลขานุการกิจสาขาวิชายังมีความเห็นว่า ปัจจุบันบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาที่มีสมรรถนะเพิ่มอีก 3 ประการ คือ ความมั่นใจในตนเอง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการใฝ่รู้ ในขณะที่กลุ่มประธานกรรมการประจำสาขาวิชาเห็นว่า บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชายังมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์น้อย ไม่สามารถคิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ แต่กลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานเลขานุการกิจเห็นว่า ตนเองมีความคิดสร้างสรรค์อยู่ในระดับหนึ่งโดยเห็นได้จากมีการ

ประชุมกลุ่มหัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชาเพื่อปรึกษาหารือการประสานการทำงานที่ได้รับมอบหมายจากสำนักวิชาการหรือจากมหาวิทยาลัย หรือบางสาขาวิชาได้มีการประชุมบุคลากรในงานเลขานุการกิจสาขาวิชาเพื่อรับฟังความคิดเห็นและปัญหาในการทำงานของแต่ละคน และร่วมกันหาทางออกในการแก้ไขปัญหาที่ประสบอยู่

นอกจากนี้ กลุ่มงานเลขานุการกิจสาขาวิชายังเห็นว่า กลุ่มงานของตนยังมีสมรรถนะในเรื่องของความมั่นใจในตนเอง และการใฝ่รู้ ซึ่งกลุ่มของประธานกรรมการประจำสาขาวิชาและคณาจารย์ไม่ได้กล่าวถึงสมรรถนะดังกล่าว แต่กลับเห็นว่า บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชามีความรอบรู้ในเรื่องของกฎ ระเบียบอีกด้วย

จากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากพันธกิจของงานเลขานุการกิจสาขาวิชาการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานเลขานุการ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สามารถจัดทำสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาได้ดังนี้



ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบสมรรถนะจากพันธกิจ วรรณกรรม และการสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานเลขานุการ

พันธกิจที่เกี่ยวข้องกับงานเลขานุการกิจ สาขาวิชา	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานเลขานุการ	การสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะ บุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา	สมรรถนะบุคลากรของงานเลขานุการกิจ สาขาวิชา
1. ความรอบรู้เรื่องกฎระเบียบ	1. รอบรู้เกี่ยวกับระบบงานในองค์กรเป็นอย่างดี	1. ศิลปะในการสื่อสาร	1. ความรอบรู้ในกฎระเบียบ
2. ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน	2. มีความรู้ ความสามารถ ชำนาญงาน แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ และรู้จักพัฒนาตนเอง	2. การค้นคว้าหาข้อมูลในงาน	2. ความถูกต้องของงาน
3. ความคิดริเริ่มสร้าง	3. มีวิจรรณญาณที่ดี คาดการณ์ไกล มีปฏิภาณไหวพริบ ละเอียดรอบคอบ รู้จักไตร่ตรอง และตัดสินใจดี	3. ความถูกต้องของงาน	3. ศิลปะในการสื่อสารและการประสานงานที่ดี
4. การทำงานเชิงรุก	4. มีบุคลิกภาพลักษณะดี คล่องตัว รู้จักสังเกต และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เหมาะสม	4. การปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. ศิลปะการสื่อสารจูงใจและการประสานงานที่ดี	5. มีความรับผิดชอบ อดทน บริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5. ความอดทนและทุ่มเทในการทำงาน	5. การค้นคว้าหาข้อมูลในงาน
6. การคิดวิเคราะห์	6. ความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและหน้าที่ สามารถเก็บความลับได้	6. ความสามารถในการประสานงาน	
7. การสืบเสาะหาข้อมูล	7. มีความสามารถในการฟัง จดจำรายละเอียดเรื่องราวต่างๆ ได้แม่นยำ	7. ความรอบรู้ในกฎระเบียบ	

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

พันธกิจที่เกี่ยวข้องกับงานเลขานุการกิจ สาขาวิชา	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานเลขานุการ	การสัมพัทธ์เกี่ยวกับสมรรถนะ บุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา	สมรรถนะบุคลากรของงานเลขานุการกิจ สาขาวิชา
	8. มีพื้นฐานทางด้านภาษาอังกฤษ สามารถฟัง พูด อ่านและเขียนได้	8. ความมั่นใจในตนเอง	
	9. มีทักษะในการบริการ การสื่อสาร การ ติดต่อประสานงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	9. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	
	10. สามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ได้ดี	10. การใฝ่รู้	



จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นถึงลักษณะหรือคุณสมบัติของบุคลากรที่ทำหน้าที่งานเลขานุการ ซึ่งจากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์พันธกิจของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา การศึกษาจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานเลขานุการ และจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา สามารถนำสมรรถนะที่มีการกล่าวไว้ในทั้ง 3 ส่วนในประเด็นที่มีความสอดคล้องกันมาจัดทำเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา คือ

1. ความรอบรู้ในกฎระเบียบ
2. ความถูกต้องของงาน
3. ศิลปะในการสื่อสารและการประสานงานที่ดี
4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. การค้นคว้าหาข้อมูลในงาน

สมรรถนะบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชาทั้ง 5 สมรรถนะ ถือเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวทุกคนต้องมี แต่ทั้งนี้ จะต้องมีการวัดระดับด้วยว่า ณ ปัจจุบัน บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชานั้นมีสมรรถนะเหล่านี้อยู่ในระดับใด และสมรรถนะใดที่ต้องมีการพัฒนาให้เพิ่มมากขึ้นที่จะทำให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เมื่อพบว่า บุคลากรงานเลขานุการกิจจะต้องมีสมรรถนะทั้ง 5 ประการ แล้ว การสอบถามไปยังกลุ่มผู้ปฏิบัติและกลุ่มผู้ใช้บริการบุคลากรงานเลขานุการกิจเหล่านี้จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้สามารถประเมินประสิทธิภาพสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาได้ ว่าปัจจุบันเป็นอย่างไร และสิ่งที่จะควรจะเป็นเป็นอย่างไร ยังมีสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ และจะมีการวางแผนในการพัฒนาสมรรถนะนั้นอย่างไร

ดังนั้น จึงได้มีการเก็บข้อมูลเพื่อขอทราบความคิดเห็น โดยใช้แบบสอบถามส่งไปยังบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน คือ กลุ่มที่ 1 คณาจารย์ผู้ใช้บริการในการปฏิบัติงานของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา และกลุ่มที่ 2 บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ซึ่งผลจากการสอบถามถึงระดับสมรรถนะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ ทั้ง 5 สมรรถนะ ของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา นั้น ได้แสดงความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสอบถามกลุ่มคณาจารย์

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.3 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มคณาจารย์ (n = 106)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	42	39.6
หญิง	64	60.4
รวม	106	100
อายุ		
	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 30 ปี	6	5.6
30-39 ปี	14	13.2
40-49 ปี	22	20.8
50-59 ปี	57	53.8
60 ปีขึ้นไป	7	6.6
รวม	106	100
การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
ปริญญาตรี	-	-
ปริญญาโท	59	55.7
ปริญญาเอก	48	45.3
รวม	106	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 60.4 เป็นเพศชาย จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 39.6

ด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า จำนวนมากที่สุดมีอายุระหว่าง 50-59 คิดเป็นร้อยละ 53.8 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 40-49 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 20.8 อายุระหว่าง 30-

39 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 13.2 อายุตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไป จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 6.6 และต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6

สำหรับด้านการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 55.7 และจบการศึกษาในระดับปริญญาเอก จำนวน 48 คิดเป็นร้อยละ 45.3

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของสมรรถนะของบุคลากรงาน
เลขานุการกิจสาขาวิชาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสมรรถนะที่พึงประสงค์**

ในการสอบถามความคิดเห็นจากคณาจารย์ประจำสาขาวิชา ทั้ง 12 สาขาวิชาเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสมรรถนะที่พึงประสงค์ หรือสมรรถนะที่เห็นว่าบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชาจะต้องมีนั้น ได้มีการวัดระดับของสมรรถนะในแต่ละสมรรถนะทั้งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสมรรถนะที่พึงประสงค์ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณาจารย์ประจำสาขาวิชาได้ตอบ และสามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้



ตารางที่ 4.4 แสดงสมรรถนะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและระดับสมรรถนะที่ควรจะเป็น (n = 106)

สมรรถนะ	สมรรถนะที่เป็นอยู่				สมรรถนะที่ควรจะเป็น				Gap
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ	
1. ความรอบรู้กฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัยสุโขทัย- ธรรมราชที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสาขาวิชา	3.49	.822	ปานกลาง	3	4.60	.592	มากที่สุด	2	1.11
2. ความถูกต้องในการปฏิบัติงานเลขานุการสาขาวิชา เกี่ยวกับเอกสาร และการหาข้อมูลต่างๆ	3.59	.783	มาก	2	4.67	.471	มากที่สุด	1	1.08
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานมี ประสิทธิภาพ สามารถทำงานเชิงรุกทั้งการติดตามและ พัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย	3.13	.848	ปานกลาง	5	4.41	.517	มาก	4	1.28
4. มีศิลปะในการสื่อสารและการประสานงานกับบุคคล และ หน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	3.68	.700	มาก	1	4.53	.524	มากที่สุด	3	0.85
5. การค้นคว้าหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและ ครบถ้วน	3.32	.770	ปานกลาง	4	4.40	.617	มาก	5	1.08
เฉลี่ยรวม	3.44				4.52				1.08

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มคณาจารย์มีความเห็นว่าสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.44 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับสมรรถนะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. มีศิลปะในการสื่อสารและการประสานงานกับบุคคลและ หน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ย 3.68
2. ความถูกต้องในการปฏิบัติงานเลขานุการสาขาวิชา เกี่ยวกับเอกสาร และการหาข้อมูลต่างๆ มีค่าเฉลี่ย 3.59
3. ความรอบรู้กฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสาขาวิชา มีค่าเฉลี่ย 3.49
4. การค้นคว้าหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและครบถ้วน มีค่าเฉลี่ย 3.32
5. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำให้งานมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานเชิงรุกทั้งการติดตามและพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.1

สำหรับสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาที่พึงประสงค์ หรือควรจะเป็นในความคิดเห็นของกลุ่มคณาจารย์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.52 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับสมรรถนะที่ควรจะเป็นจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. ความถูกต้องในการปฏิบัติงานเลขานุการสาขาวิชา เกี่ยวกับเอกสาร และการหาข้อมูลต่างๆ มีค่าเฉลี่ย 4.67
2. ความรอบรู้กฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสาขาวิชา มีค่าเฉลี่ย 4.60
3. มีศิลปะในการสื่อสารและการประสานงานกับบุคคลและ หน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ย 4.53
4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำให้งานมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานเชิงรุกทั้งการติดตามและพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 4.41
5. การค้นคว้าหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและครบถ้วน มีค่าเฉลี่ย 4.40

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะพบว่า สมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสมรรถนะที่พึงประสงค์มีความแตกต่างกันในภาพรวมที่ควรเสริมสร้างและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมีค่า Gap เท่ากับ 1.08 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำให้งานมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานเชิงรุกทั้งการติดตามและพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย (Gap เท่ากับ 1.28)

2. ความรอบรู้กฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสาขาวิชา (Gap เท่ากับ 1.11)

3. ความถูกต้องในการปฏิบัติงานเลขานุการสาขาวิชา เกี่ยวกับเอกสาร และการหาข้อมูลต่างๆ (Gap เท่ากับ 1.08)

4. การค้นคว้าหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและครบถ้วน (Gap เท่ากับ 1.08)

5. ศิลปะในการสื่อสารและการประสานงานกับบุคคลและ หน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย (Gap เท่ากับ 0.85)

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสอบถามกลุ่มบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.5 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชา (n = 62)

ข้อมูลพื้นฐาน		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	6	9.7
	หญิง	56	90.3
	รวม	62	100
อายุ		จำนวน	ร้อยละ
	ต่ำกว่า 30 ปี	15	24.2
	30-39 ปี	23	37.1
	40-49 ปี	16	25.8
	50-59 ปี	8	12.9
	60 ปีขึ้นไป	-	-
รวม	62	100	

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

	ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
การศึกษา			
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	6	9.7
	ปริญญาตรี	47	75.8
	ปริญญาโท	9	14.5
	ปริญญาเอก	-	-
	รวม	62	100
สถานภาพ			
	ข้าราชการ/พนักงาน	22	35.5
	ลูกจ้างเงินรายได้	10	16.1
	ลูกจ้างงบประมาณแผ่นดิน	1	1.6
	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน	29	46.8
	รวม	62	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 90.3 เป็นเพศชาย จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7

ในด้านอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดมีอายุระหว่าง 30 – 39 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 37.1 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 40-49 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 25.8 อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 24.2 และอายุระหว่าง 50 – 59 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9

ด้านการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 75.8 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 และจบการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7

สำหรับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานเลขานุการกิจส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 46.8 รองลงมาคือ ข้าราชการ/พนักงาน จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5 ลูกจ้างเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 16.1 และลูกจ้างงบประมาณแผ่นดิน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของสมรรถนะของบุคลากรงาน
เลขานุการกิจสาขาวิชาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสมรรถนะที่พึงประสงค์**

ในการสอบถามความคิดเห็นจากบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชา
ทั้ง 12 สาขาวิชาเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชาที่เป็นอยู่
ในปัจจุบัน และสมรรถนะที่พึงประสงค์ หรือสมรรถนะที่เห็นว่าบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่งาน
เลขานุการกิจสาขาวิชาจะต้องมีนั้น ได้มีการวัดระดับของสมรรถนะในแต่ละสมรรถนะทั้งที่เป็นอยู่
ในปัจจุบันและสมรรถนะที่พึงประสงค์ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณาจารย์ประจำสาขาวิชาได้
ตอบ และสามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้



ตารางที่ 4.6 แสดงสมรรถนะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและระดับสมรรถนะที่ควรจะเป็น (n = 62)

สมรรถนะ	สมรรถนะที่เป็นอยู่				สมรรถนะที่ควรจะเป็น				Gap
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ	
1. ความรอบรู้กฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัยสุโขทัย- ธรรมราชที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสาขาวิชา	3.25	.623	ปานกลาง	5	4.21	.723	มากที่สุด	5	0.96
2. ความถูกต้องในการปฏิบัติงานเลขานุการสาขาวิชา เกี่ยวกับเอกสาร และการหาข้อมูลต่างๆ	3.62	.637	มาก	2	4.40	.634	มากที่สุด	2	0.78
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานมี ประสิทธิภาพ สามารถทำงานเชิงรุกทั้งการติดตามและ พัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย	3.61	.690	มาก	3	4.38	.718	มากที่สุด	4	0.77
4. มีศิลปะในการสื่อสารและการประสานงานกับบุคคล และ หน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	3.75	.650	มาก	1	4.42	.696	มากที่สุด	1	0.67
5. การค้นคว้าหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและ ครบถ้วน	3.51	.698	มาก	4	4.38	.796	มากที่สุด	3	0.87
เฉลี่ยรวม	3.54				4.36				0.81

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มบุคลากรงานเลขานุการกิจมีความเห็นว่าสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.54 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับสมรรถนะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. มีศิลปะในการสื่อสารและการประสานงานกับบุคคลและ หน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ย 3.75
2. ความถูกต้องในการปฏิบัติงานเลขานุการสาขาวิชา เกี่ยวกับเอกสาร และการหาข้อมูลต่างๆ มีค่าเฉลี่ย 3.62
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำให้งานมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานเชิงรุกทั้งการติดตามและพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.61
4. การค้นคว้าหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและครบถ้วน มีค่าเฉลี่ย 3.51
5. ความรอบรู้กฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสาขาวิชา มีค่าเฉลี่ย 3.25

สำหรับสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาที่ควรจะเป็นในความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรงานเลขานุการกิจ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.36 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับสมรรถนะที่ควรจะเป็นจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. มีศิลปะในการสื่อสารและการประสานงานกับบุคคลและ หน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ย 4.42
2. ความถูกต้องในการปฏิบัติงานเลขานุการสาขาวิชา เกี่ยวกับเอกสาร และการหาข้อมูล ต่างๆ มีค่าเฉลี่ย 4.40
3. การค้นคว้าหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและครบถ้วน มีค่าเฉลี่ย 4.38
4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำให้งานมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานเชิงรุกทั้งการติดตามและพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 4.38
5. ความรอบรู้กฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสาขาวิชา มีค่าเฉลี่ย 4.21

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะพบว่า สมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสมรรถนะที่ควรจะเป็นมีความแตกต่างกันในภาพรวมที่ควรเสริมสร้างและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมีค่า Gap เท่ากับ 0.81 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่

1. ความรอบรู้กฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสาขาวิชา (Gap เท่ากับ 0.96)
2. การค้นคว้าหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและครบถ้วน (Gap เท่ากับ 0.87)
3. ความถูกต้องในการปฏิบัติงานเลขานุการสาขาวิชา เกี่ยวกับเอกสาร และการหาข้อมูลต่างๆ (Gap เท่ากับ 0.78)
4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานเชิงรุกทั้งการติดตามและพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย (Gap เท่ากับ 0.77)
5. ศิลปะในการสื่อสารและการประสานงานกับบุคคลและหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย (Gap เท่ากับ 0.67)

2. แผนพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา มีอยู่ในปัจจุบัน กับสมรรถนะที่พึงประสงค์ พบว่า ทั้งกลุ่มบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา และกลุ่มคณาจารย์ ต่างก็เห็นว่า บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ยังมีช่องว่าง (gaps) ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามสมรรถนะทั้ง 5 สมรรถนะ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ทุกคนเห็นว่า บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชาต้องมี คือ

1. ความรอบรู้กฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสาขาวิชา
2. การค้นคว้าหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและครบถ้วน
3. ความถูกต้องในการปฏิบัติงานเลขานุการสาขาวิชา เกี่ยวกับเอกสาร และการหาข้อมูลต่างๆ
4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานเชิงรุกทั้งการติดตามและพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย
5. ศิลปะในการสื่อสารและการประสานงานกับบุคคลและหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

ในการพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระยะ เนื่องจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานเลขานุการกิจสาขาวิชา มีภาระงานที่แตกต่างกัน และหลายระดับทั้งด้านคุณวุฒิและวัยวุฒิ ซึ่งสิ่งหนึ่งที่เป็นไปได้และมหาวิทยาลัยได้จัดทำอยู่ คือ การจัดการอบรม แต่การอบรมดังกล่าวเป็น

เพียงการอบรมเพื่อบอกวิธีการ และเน้นขั้นตอนในการทำงานเชิงระบบที่มีการปรับเปลี่ยนหรือการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เท่านั้น แต่ในความคิดเห็นของ รองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล หนิมพานิช เห็นว่า

“การพัฒนา จะต้องมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยหาวิทยากรที่เชี่ยวชาญเฉพาะมาให้การอบรม และมีการปฏิบัติทดลองงาน ซึ่งหากกล่าวไป ขณะนี้ มสธ.มีแต่ถอยหลังอย่างเดียว ที่อื่นที่ผมไปสอนเขานำหน้า มสธ. ไปเยอะแล้ว มสธ.มีแต่ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเดียว ไม่มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน อย่างที่ผมไปสอนให้ที่ มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ ซึ่งจะมีอยู่ 9 แคมปัส (Campus) เขาจะส่งคนไปดูแลแต่ละแห่ง แล้วคณบดีจะเรียกหัวหน้าศูนย์มาคุยกันทุกวันพุธ เพื่อพูดคุยเรื่องการทำงาน เพื่อให้รู้ถึงปัญหา และการแก้ปัญหา ทุกคนในหน่วยงานต้องรู้เรื่องของหน่วยงาน และยังมีการสนับสนุนบุคลากรให้เรียนต่อ โดยมีทุนให้ด้วย ดังนั้น พวกนี้จึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะที่กล่าวมา จึงจะปฏิบัติงานไปได้ดี”

แต่ทั้งนี้ การอบรมเป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการพัฒนาสมรรถนะหรือศักยภาพของบุคลากรในการทำงานเท่านั้น แต่เรื่องของขวัญและกำลังใจก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งเสริมให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ใช้สมรรถนะที่ตัวเองมีอยู่ หรือพยายามที่จะพัฒนาสมรรถนะให้มีเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน ดังความเห็นของนางสุไรพร บรรเทาทุกข์ หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชานิเทศศาสตร์ ที่ให้ความเห็นว่า

“...การพัฒนา การจะแก้ไขจุดอ่อน ต้องใช้เวลาเขาไป ต้องมีการกำหนดว่างานนี้คุณจะต้องทำได้ระดับนี้ มหาวิทยาลัยก็ไม่ได้ช่วยอะไรมากมายจากการส่งไปอบรม อบรมไปก็ยังไม่ได้อะไร น่าจะขึ้นอยู่กับหน่วยงานข้างใน ต้องพัฒนาตัวเอง ต้องเรียนรู้เองต้องขึ้นอยู่กับตัวเอง ขึ้นอยู่กับจิตสำนึกของเขเอง ว่าเขาอยากเรียนรู้มากแค่ไหนเขาทุ่มเททำงานหน่วยงานองค์กรที่เขาอยู่ไหม บางคนก็ไม่อยากจะทำอยู่จิตใจเขาอยากจะไป จิตใจเขาก็ท้อแท้ไปแล้วครั้งหนึ่ง เหมือนกับรถที่จะไป รอกานที่ดีกว่า กลุ่มนี้ก็จะไม่ค่อยมีการพัฒนา และความมั่นคงถามว่าตำแหน่งนี้ไม่มีการยุบ ก็มั่นคงระดับหนึ่ง สาขาฯ ก็พยายามจะผลักดันให้ไปตำแหน่งที่มั่นคงมากกว่านี้ แต่ก็ทำไม่ได้ ขึ้นอยู่กับนโยบายมหาวิทยาลัย แต่ถ้าในอนาคตมีโอกาส สาขาเลี้ยงตัวเอง ก็ต้องพยายามผลักดันกลุ่มที่อยู่ให้มีตำแหน่งที่มั่นคง จะได้หลีกเลี่ยงการลาออก

...ถ้าพัฒนามันพัฒนายาก ถ้าการที่เราไปนั่งฝึกอบรมมันได้อะไรไม่เยอะจากที่ไปสัมผัสเอง มันได้ไม่เยอะ อาจจะด้วยหัวข้อที่เราอบรมด้วย แต่ว่าการลงมือทำจริงๆ เราไปเห็นก็ได้ ใจเดียวมา แต่ก็ไม่ค่อยกล้าทำ ยังกลัวๆว่าจะทำได้หรือ ถ้ามีโอกาสได้ทำต้องมีคนมาช่วยแนะนำ ...”

หากจะวางแผนในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา จำเป็นจะต้องให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจและให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของบุคลากรอย่างจริงจัง ทั้งในส่วนของ มหาวิทยาลัย สาขาวิชา และบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา

สำหรับแผนพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา มีภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง 3 ภาคส่วน ได้แก่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชา และบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ซึ่งควรมีการดำเนินการดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

1. จัดให้มีการอบรมบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาทุกคนในหลักสูตรต่างๆ โดยต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อสร้างจิตสำนึกและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องดำเนินการฝึกอบรมในเรื่องเร่งด่วน ดังนี้

- 1) จัดการอบรมในเรื่องกฎ ระเบียบในการปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
- 2) จัดอบรมการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่
- 3) การพัฒนาจิตบริการ
- 4) การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์
- 5) ทักษะในงานเลขานุการ เช่น การจัดประชุม การจดบันทึกการประชุม เป็นต้น

สำหรับการดำเนินการจัดฝึกอบรมจะต้องจัด โดยหน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร โดยจะต้องกำหนดหลักสูตรและจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถในหลักสูตรที่กำหนด

2. จัดให้มีระบบสอนงาน (mentoring) เพื่อให้บุคลากรของงานเลขานุการกิจมีความรู้และได้รับประสบการณ์จากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน โดยการให้มีการสอนงานในส่วนที่เกี่ยวข้องหรือแนะนำวิธีการปฏิบัติงาน และการถ่ายทอดประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ในการทำงานให้ผู้ที่เริ่มปฏิบัติงานได้รับรู้ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้มีมากขึ้น ซึ่งได้แก่ การจัดการความรู้ การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. จัดทำแผนการอบรม สัมมนาบุคลากร และการศึกษาดูงานสำหรับบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และนำประสบการณ์ที่ได้มาพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่ ซึ่งดำเนินการโดย

- 1) กำหนดให้มีการอบรมและสัมมนาบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ทั้ง 12 สาขาวิชา ปีละ 1 ครั้ง

2) จัดสรรงบประมาณให้บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาไปศึกษางานการบริหารจัดการในงานเลขานุการของหน่วยงาน สถานศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ โดยใช้ระบบการหมุนเวียนบุคลากรที่จะไปศึกษาดูงาน

4. การจัดสรรทุนในการศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา โดยจะต้องมีการเสนอโครงการขอรับทุนและการกำหนดเกณฑ์ในการจัดสรรทุนอย่างเป็นธรรม ปีละจำนวน 2 ทุน

5. จัดระบบการประเมินสมรรถนะที่ชัดเจน

สาขาวิชา

1. การสัมมนาบุคลากรประจำปี โดยการจัดให้มีการสัมมนาบุคลากรระหว่างบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชากับคณาจารย์ในสาขาวิชานั้นๆ เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกันเป็นประจำทุกปี

2. การสนับสนุนเพิ่มพูนความรู้ให้บุคลากร โดยการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรงานเลขานุการกิจทุกคนมีความรู้เพิ่มขึ้นโดยการให้เข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทุกปี

บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา

1. เสนอความต้องการและหัวข้อที่เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ทั้งนี้ บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาทั้ง 12 สาขาวิชา จะต้องมีการประชุมหารือเพื่อกำหนดหัวข้อและความต้องการในการฝึกอบรม และเสนอต่อหน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรในการดำเนินการบรรจุหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาและจัดสรรงบประมาณในแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย

2. การเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่มหาวิทยาลัยกำหนด ถือเป็นหน้าที่ที่ต้องดำเนินการสำหรับบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาทุกคน ซึ่งในระยะเวลา 1 ปี บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาทุกคนจะต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างน้อย 1 หลักสูตร โดยให้หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชาเป็นผู้รับผิดชอบจัดสรรบุคลากรที่จะเข้ารับการฝึกอบรมให้ครบทุกคน

3. จัดการสัมมนาบุคลากรงานเลขานุการกิจตามแผนที่มหาวิทยาลัยกำหนด หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชาทั้ง 12 สาขาวิชา ร่วมกันวางแผนกับหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อจัดให้มีการสัมมนาบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาทั้ง 12 สาขาวิชา เป็นระยะเวลา 2 วัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา จำเป็นต้องประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ แต่สิ่งที่สำคัญคือ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว จะต้องมีความรู้พื้นฐานของผู้ที่รักความก้าวหน้า และเปิดรับสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งต้องกล้าแสดงออกทั้งทางความคิด การกระทำ และการพูดในสิ่งที่ถูกต้อง และสามารถชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ไม่ถูกต้อง และแนวทางแก้ไขได้ เพราะปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย ซึ่งรวมทั้งรูปแบบ ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น การจะเป็นมืออาชีพไม่ว่าจะเป็นผู้ทำงานในเรื่องใด จำเป็นจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิด และลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง จึงจะทำให้มีการพัฒนาในอาชีพและดำรงอยู่ได้อย่างมืออาชีพในงานนั้นๆ



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะเป็นการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา และคณาจารย์ที่เป็นผู้บริหารสาขาวิชา ผู้อำนวยการสำนักที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจากคณาจารย์ และบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ในกรณีนี้ ผู้วิจัยขอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อจัดทำสมรรถนะบุคลากรที่ปฏิบัติงานเลขานุการกิจสาขาวิชา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

1.1.2 เพื่อจัดทำแผนงานพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่ปฏิบัติงานเลขานุการกิจสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา จำนวน 12 คน อดีตประธานกรรมการประจำสาขาวิชา อาจารย์ หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา จำนวน 12 คน การเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการเลือกแบบเจาะจง ได้แก่

1) กลุ่มแรก ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา จำนวน 2 คน อดีตประธานกรรมการประจำสาขาวิชา จำนวน 2 คน อาจารย์ที่มีบทบาทหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานเลขานุการกิจสาขาวิชา จำนวน 1 คน และผู้อำนวยการสำนักที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 คน คือ ผู้อำนวยการสำนักบัณฑิตศึกษา ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ

2) กลุ่มที่สอง ได้แก่ หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา จำนวน 6 คน ได้แก่ หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา รัฐศาสตร์ หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา นิติศาสตร์ หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา นิเทศศาสตร์

หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ และหัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา มนุษยนิเวศศาสตร์

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มที่ 1 คณาจารย์ที่ปฏิบัติงานประจำในสาขาวิชา 12 สาขาวิชา จำนวน 338 คน แบ่งเป็นข้าราชการ จำนวน 235 คน และพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 103 คน และทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ได้ กลุ่มตัวอย่างจากคณาจารย์ที่เป็นข้าราชการ จำนวน 94 คน และคณาจารย์ที่เป็นพนักงาน จำนวน 31 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 120 คน

กลุ่มที่ 2 บุคลากรงานเลขานุการกิจทั้ง 12 สาขาวิชา จำนวนทั้งสิ้น 132 คน โดยการเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- 1) การวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์
- 2) การวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม

1.2.3 วิธีการเก็บข้อมูล ได้แก่

- 1) การวิเคราะห์เอกสารและข้อมูลทุติยภูมิ
- 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)
- 3) แจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

- 1) ข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำการวิเคราะห์เนื้อหาและการวิเคราะห์เชิงพรรณนา
- 2) ข้อมูลเชิงปริมาณ ทำการวิเคราะห์ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วน

เบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 การจัดทำสมรรถนะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานเลขานุการกิจสาขาวิชา จาก

การศึกษา พันธกิจของงานเลขานุการ การศึกษาบทบาทหน้าที่ของเลขานุการจากเอกสารต่างๆ การ สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง และการสอบถามความคิดเห็น โดยแบบสอบถาม เพื่อจัดทำสมรรถนะของ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชา พบว่า สมรรถนะของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ งานเลขานุการกิจสาขาวิชา ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

- 1) ความรอบรู้กฎระเบียบของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่เกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานของสาขาวิชา
- 2) ความถูกต้องในการปฏิบัติงานเลขานุการสาขาวิชา เกี่ยวกับเอกสาร และ การหาข้อมูลต่างๆ

- 3) ศิลปะในการสื่อสารและการประสานงานกับบุคคลและหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
- 4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำให้งานมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานเชิงรุกทั้งการติดตามและพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย
- 5) การค้นคว้าหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและครบถ้วน

1.3.2 แผนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชา ทำได้ในหน่วยงาน 3 ระดับที่มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ

1) ในระดับมหาวิทยาลัย โดยการวางแผนในการจัดอบรมให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การสัมมนาสร้างความเข้าใจและบรรยากาศการทำงานที่ดี การให้ความรู้เกี่ยวกับระบบงานใหม่ๆ จัดให้มีการศึกษาดูงาน การจัดสรรทุนให้การศึกษา การจัดระบบการสอนงานสำหรับบุคลากรที่เข้ารับตำแหน่งใหม่ และการจัดระบบการประเมินสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพ

2) ในระดับสาขาวิชา กำหนดให้มีการสัมมนาบุคลากรร่วมกันระหว่างคณาจารย์และบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาของแต่ละสาขาวิชา เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ และมีการร่วมเรียนรู้งานในลักษณะใหม่ๆ ให้มีความเข้าใจตรงกัน และร่วมกันหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดการทำงาน

3) ในระดับบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชาจะต้องร่วมกันเสนอต่อมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความต้องการและหัวข้อการอบรมที่เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา เพื่อให้มีการจัดหลักสูตรการอบรมที่เหมาะสม โดยบุคลากรทุกคนจะต้องเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรที่มหาวิทยาลัยกำหนด ซึ่งเป็นการเสนอความต้องการจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานเลขานุการกิจเอง และจัดให้มีการสัมมนาร่วมกันของบุคลากรที่ปฏิบัติงานเลขานุการกิจสาขาวิชา เพื่อสร้างจิตสำนึกในการเป็นคนที่มีความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ รักความก้าวหน้า มีจิตใจในการให้บริการที่ดี ใฝ่รู้ และสามารถถ่ายทอดงานให้ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี และที่สำคัญต้องมีความรอบรู้ในหน้าที่ที่ปฏิบัติ โดยบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา จะต้องมีการแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด รวมทั้งร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหาในการทำงานต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วย

2. อภิปรายผล

การอยู่รอดขององค์กรในปัจจุบัน คงไม่อาจปฏิเสธได้ว่า เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของ “คน” ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะคนมีสติปัญญา ความสามารถและจิตสมรรถนะในการบริหารและใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ เพื่อสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนด ดังนั้น ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถใช้สมรรถนะที่อยู่ หรือพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร จึงจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงานมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวพยายามมองว่า การปฏิบัติงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งนั้น บุคลากรที่มาทำหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าวจะต้องมีสมรรถนะที่ตรงต่อลักษณะงานที่ปฏิบัติ และสามารถปฏิบัติงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ผู้ที่ทำงานเก่ง ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่เรียนเก่งเสมอไป แต่จะต้องสามารถประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่ตนมีอยู่เพื่อเอื้อประโยชน์ในการทำงานที่ทำ จึงจะเรียกว่าคนนั้นมีสมรรถนะ (competency) ที่เหมาะสมตรงกับงานนั้นๆ

จากการศึกษาสมรรถนะของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา พบว่า การบูรณาการความรู้ ทักษะ และศักยภาพส่วนบุคคลมีส่วนช่วยทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จซึ่งสอดคล้องกับ Ganesh Shermon ที่อธิบายว่า สมรรถนะ คือ การผสมผสานบูรณาการความรู้ ทักษะ ศักยภาพ และคุณสมบัติส่วนบุคคลได้มีส่วนช่วยทำให้การปฏิบัติงานของบุคคลประสบความสำเร็จและช่วยให้องค์การสู่ความเป็นเลิศ

การกำหนดสมรรถนะของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชาได้มีการประชุมเพื่อตกลงกันระหว่างผู้บังคับบัญชาตามสายงานคือ ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ ผู้บริหารสาขาวิชาคือ ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา ทั้ง 12 สาขาวิชา และหัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา 12 สาขาวิชา เพราะในการกำหนดสมรรถนะจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพในการผลักดันให้มีการจัดทำสมรรถนะขึ้น ซึ่งในเรื่องนี้มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าวจึงได้มีการริเริ่มให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องดังกล่าวแก่บุคลากรเป็นระยะๆ ซึ่งในการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรนี้ก็มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั่นเอง ซึ่งสมรรถนะของงานเลขานุการกิจสาขาวิชาตามที่ได้ตกลงกันแล้ว มีด้วยกัน 4 สมรรถนะ คือ ศิลปะในการสื่อสาร การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การค้นคว้าหาข้อมูลในงาน ความ

ถูกต้องของงาน หลังจากที่ได้สมรรถนะที่เกิดจากการตกลงและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องแล้ว จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าในการประเมินต่อไป

แต่ในความเป็นจริงสมรรถนะที่บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาที่ผู้วิจัยพบจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักนั้นมีหลายประการด้วยกัน โดยสมรรถนะดังกล่าวเป็นการมองการปฏิบัติงานของตัวเองของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา และจากกลุ่มผู้ที่ได้ใช้บริการจากบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ซึ่งในบางสมรรถนะทั้ง 2 กลุ่ม ก็มีความเห็นตรงกัน และทั้ง 2 กลุ่ม ยังเห็นว่า บุคลากรงานเลขานุการกิจควรมีสมรรถนะที่พึงประสงค์อะไรบ้าง และในบางสมรรถนะที่พึงประสงค์ ในปัจจุบันบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาที่มีอยู่แล้ว หากในความคิดเห็นของผู้วิจัยเห็นว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในงานเลขานุการกิจสาขาวิชา จำเป็นอย่างยิ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงาน ต้องมีสติปัญญา และปฏิภาณไหวพริบพอสมควร และมีหลายสมรรถนะที่ต้องมีเพื่อการทำงานที่เข้ามาหลากหลาย เพราะงานเลขานุการกิจสาขาวิชา หากจะเปรียบเทียบไปแล้วก็เหมือนกับงานแม่บ้านที่ต้องคอยดูแลให้ความสะดวกในส่วนของข้อมูล วัสดุ อุปกรณ์ ความเรียบร้อย ให้แก่ผู้ที่อยู่ในสาขาวิชาและผู้ที่มาติดต่อ แต่ถ้าจะให้กล่าวถึงสมรรถนะที่จำเป็นและเป็นหลักของการทำงานในลักษณะดังกล่าวจริงๆ แล้ว มีอยู่หลายสมรรถนะ แต่ทั้งนี้ ในการกำหนดสมรรถนะจะต้องคำนึงถึงการประเมินผลด้วย ดังนั้น จากการศึกษาครั้งนี้จึงสามารถกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชาได้ 5 สมรรถนะ ดังที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าสมรรถนะทั้ง 5 สมรรถนะ นั้นจำเป็นที่จะต้องอาศัยทั้งทักษะ ความรอบรู้ และคุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลที่ปฏิบัติงาน และการกำหนดสมรรถนะยังเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กรหรือหน่วยงานที่บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติงานอยู่ด้วย ดังที่อากรณ ภูวพิทยพันธุ์ ได้กล่าวถึงลักษณะทั่วไปของ สมรรถนะ ก็คือ ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของคนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Personal Attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน และยังเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงจาก วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นสิ่งที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต เชื่อมโยงจากภารกิจ (Mission) หน้าที่หรือสิ่งที่ต้องกระทำเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงกับเป้าหมาย (Goal) ผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น และยังเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy) ซึ่งเป็นแผนงานหรือวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

2.1 สมรรถนะบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา

2.1.1 ความรอบรู้ในกฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของสาขาวิชาอย่างเพียงพอ ในการปฏิบัติงานทุกอย่างบุคลากรทุกคนไม่อาจปฏิเสธในเรื่องของกฎ ระเบียบในการดำเนินงานได้ เนื่องจากกฎ ระเบียบที่กำหนดไว้ก็เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน

ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่ถูกต้อง และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยเฉพาะงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ที่มีการปฏิบัติงานทั้งในเรื่องของบุคลากร งานพัสดุ การเงิน อีกทั้งงานสนับสนุนทางวิชาการให้แก่สาขาวิชา เช่น การเป็นเลขานุการหรือผู้ช่วยเลขานุการในคณะกรรมการประจำสาขาวิชา คณะกรรมการผลิตและบริหารชุดวิชา และคณะกรรมการอื่นๆ ที่สาขาวิชาหรือมหาวิทยาลัยกำหนดให้มีขึ้น เพื่อช่วยประสานการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ จึงจำเป็นต้องมีความรู้และเข้าใจในกฎ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในส่วนที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายของคณะกรรมการแต่ละคณะดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และประสบผลสำเร็จตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย แต่บางครั้งกฎ หรือระเบียบต่างๆ ที่มีการกำหนดใช้ บางตัว มีการกำหนดขึ้นและใช้มาเป็นระยะเวลาาน อาจจะไม่ทันต่อสภาพการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และไม่สอดคล้องกับหลักการปฏิบัติของหน่วยงานภายนอก ก็อาจเป็นอุปสรรคทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างล่าช้า และอาจไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น เช่น อัตราการจ่ายค่าตอบแทนวิทยากรบรรยาย หรือคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่มีอัตราแตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่นอย่างมาก เป็นต้น ในการทำงานของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาไม่สามารถหลีกเลี่ยงกฎระเบียบเหล่านี้ได้ และอยู่ในฐานะผู้ปฏิบัติงานภายใต้กฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชเอง และต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบของข้าราชการทั่วไป หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นสมรรถนะหนึ่งที่จะต้องมีความเข้าใจองค์กรและระบบราชการได้เป็นอย่างดี ตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนดไว้ในสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน

นอกเหนือจากความรู้ในเรื่องของกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของสาขาวิชาแล้ว บางครั้ง กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของสาขาวิชา ก็มีส่วนทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาเป็นไปด้วยความลำบาก เช่น การจ่ายค่าตอบแทนผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกในอัตราที่ต่ำกว่าหน่วยงานอื่น โดยอ้างอิงระเบียบการจ่ายค่าตอบแทนของกระทรวงการคลัง ทั้ง ๆ ที่มหาวิทยาลัยสามารถปรับกฎระเบียบ และข้อบังคับได้ตามความเหมาะสม ทำให้สาขาวิชาต้องหาแนวทางในการจ่ายค่าตอบแทนโดยใช้เงินส่วนของสาขาวิชาที่เกิดจากการดำเนินงานส่วนอื่นมาจ่ายในส่วนที่เพิ่มให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ดังนั้น ตัวกฎระเบียบก็ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การทำงานของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา คือตัวผ่านเรื่องทุกอย่างของสาขาวิชา เนื่องจากการประสานงาน การติดตามเรื่องต่าง ๆ เอกสารทุกเรื่องจะต้องดำเนินการผ่านงานเลขานุการกิจสาขาวิชา โดยเฉพาะหัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชาที่ต้องพิจารณาเอกสารบันทึก เรื่องต่าง ๆ แล้วทำการวิเคราะห์เสนอความคิดเห็นเบื้องต้น หรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่อ

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา เพื่อประโยชน์ในการสั่งการให้ดำเนินการของประธานกรรมการประจำสาขาวิชา ดังนั้น ความรอบรู้ในเรื่องของกฎ ระเบียบต่าง ๆ วิธีการดำเนินงานในเรื่องใด ๆ ก็ตาม จึงเป็นสมรรถนะที่ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาทุกท่านต้องการให้เกิดขึ้นในผู้ที่ปฏิบัติงานเลขานุการกิจสาขาวิชา เพื่อเป็นการสนับสนุนการทำงานที่รวดเร็ว ถูกต้อง และสามารถตอบสนองภารกิจของสาขาวิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2 ความถูกต้องของงาน ความถูกต้องถือเป็นเรื่องสำคัญของการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรที่ปฏิบัติงานเลขานุการกิจสาขาวิชาทุกคนจำเป็นต้องมี แต่ก็ไม่อาจปฏิเสธได้ว่า อาจเกิดความผิดพลาดขึ้นได้ในบางครั้ง แต่หากพิจารณาในภาพรวมแล้ว ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นยังสามารถอยู่ในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายร้ายแรง หรือสามารถแก้ไขได้ก่อนจะเกิดความเสียหาย และจะต้องมีการทบทวนให้เกิดความระมัดระวัง เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดดังกล่าวขึ้นอีก ซึ่งสมรรถนะดังกล่าวได้ถูกกำหนดไว้ในสมรรถนะประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือน และเป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานจะต้องมี และยังมีคามสอดคล้องกับความเห็นของกฤษฎิ์ ทพทวิ ที่ศึกษาเกี่ยวกับตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ซึ่งเห็นว่าลักษณะงานของฝ่ายอำนวยการมีหน้าที่คล้ายกับงานด้านเลขานุการ ซึ่งต้องมีสมรรถนะที่สำคัญ คือ ความถูกต้องแม่นยำ

การปฏิบัติงานของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาทั้ง 12 สาขาวิชา จะมีหลักในการปฏิบัติงานที่อยู่ในหน้าที่หลักตามที่กล่าวมาแล้ว แต่เนื่องจากสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของรูปแบบการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนผู้บริหารในแต่ละยุคสมัย ทำให้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ ตลอดเวลา สิ่งหนึ่งที่บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาต้องพบคือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหน่วยงานไม่มากนักน้อย ซึ่งบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาต้องสามารถปรับวิธีการทำงานเพื่อตอบสนองนโยบายต่าง ๆ ที่ผู้บริหารได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัยมาปฏิบัติให้เป็นไปได้ ถึงแม้ บางครั้งงานที่ริเริ่มใหม่อาจมีข้อผิดพลาดบ้าง แต่ด้วยประสบการณ์ที่บุคลากรแต่ละคนสั่งสมมา ทำให้สามารถเข้าใจและปรับวิธีการทำงานให้ถูกต้องได้ โดยไม่ยาก ที่ผ่านมามูลคกรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาก็ไม่อาจปฏิเสธได้ว่า การทำงานจำเป็นต้องมีความถูกต้องสูง เพราะเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานและถือเป็นสมรรถนะที่สำคัญของบุคลากรงานเลขานุการกิจ ดังนั้น หากบุคลากรเลขานุการกิจนำข้อผิดพลาดมาเป็นเครื่องเตือนใจและเป็นประสบการณ์ในการทำงานครั้งต่อไป ความผิดพลาดก็จะน้อยลง และมีความรอบคอบในการทำงานมากขึ้น เพื่อให้เกิดความชำนาญในงานที่ตนปฏิบัติ และการให้โอกาสในการแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาดก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.1.3 ศิลปะในการสื่อสารและการประสานงานที่ดี ศิลปะในการสื่อสารถือว่ามี ความจำเป็นอย่างยิ่งที่ส่งผลให้บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาทำงานได้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากลักษณะของการปฏิบัติงานที่จะต้องค้นคว้าหาข้อมูล การสนับสนุนงานของสาขาวิชา จำเป็นต้องมีการประสานกับบุคคลทั้งภายในสาขาวิชาและภายนอกสาขาวิชา ที่เป็นหน่วยงาน ภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ทำให้การสื่อสารเพื่อให้ได้ข้อมูลมา และการสื่อสารเพื่อส่งข้อมูล ออกไป จำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสื่อสารประสานงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษา ของ ทัศนีย์ บุตรพินธ์ ที่พบว่าเลขานุการผู้บริหารมีบทบาทในการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก เพราะคุณสมบัติและคุณลักษณะทั่วไปของเลขานุการต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและมี มนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถจัดหาข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารได้จากแหล่งข้อมูล ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบันที่เชื่อถือได้ เป็นผู้ที่มีการสื่อสารได้ดี มีบุคลิกภาพที่ดี สามารถ ให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้ที่มาติดต่อ สามารถโต้ตอบกับชุมชนและประชาสัมพันธ์ให้ความรู้เกี่ยวกับ ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์และเป็นปัจจุบันได้ เพื่อภาพลักษณ์ขององค์กร และยังสอดคล้อง กับงานของ มยุรี ราชยอด ซึ่งสอดคล้องกับ มยุรี ราชยอด ที่กล่าวถึงคุณสมบัติของเลขานุการที่ดี และมีประสิทธิภาพ อย่างหนึ่งก็คือ มีทักษะในการบริการ การสื่อสาร การติดต่อประสานงาน และมี มนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งจะเห็นว่า การมีศิลปะในการสื่อสาร เป็นสมรรถนะหนึ่งของสมรรถนะประจำ กลุ่มงานที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนดไว้ เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรม ที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น และบุคลากรที่ปฏิบัติ หน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชาส่วนใหญ่จะมีสมรรถนะดังกล่าวอยู่แล้ว และจากการสังเกตการณ์ ปฏิบัติงานของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาจะพบว่า สามารถสื่อสารกับบุคลากรทุกคนได้ เป็นอย่างดี โดยเฉพาะกับคณาจารย์ แต่ก็ยังมีบางครั้งที่การสื่อสารมีความผิดพลาดและก่อให้เกิด ความวุ่นวายภายในได้เช่นกัน ซึ่งทุกคนจะมองเป็นเรื่องปกติ ทั้งนี้ จากสมรรถนะเรื่องของการ ประสานงาน ทำให้ก่อให้เกิดอีกสมรรถนะหนึ่งด้วย นั่นคือ ความอดทน เนื่องจากบุคลากรที่ปฏิบัติ หน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชาจำเป็นจะต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่หลากหลายทั้งวุฒิ การศึกษา วุฒิภาวะทางอารมณ์ ที่แตกต่างกันออกไป แต่สิ่งหนึ่งที่ทำให้บุคลากรเหล่านี้สามารถ ปฏิบัติงานอยู่ได้ก็เพราะมีความอดทนต่อสิ่งที่มากระทบทั้งทางอารมณ์และสภาพจิตใจ ความ เข้มแข็งในการปฏิบัติงานที่อาศัยความมีเหตุผล และไม่ใช้อารมณ์เป็นที่ตั้ง ประกอบกับความเข้าใจ ในธรรมชาติของความเป็นมนุษย์ที่แตกต่างกันไป ทำให้การทำงานเป็นไปได้อย่างดีโดยมีปัญหาน้อยที่สุด แต่ บางครั้งก็ไม่อาจปฏิเสธได้ว่า ความอดทนของแต่ละบุคคลก็มีระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งหากบุคคลใด ไม่สามารถอดทนต่อสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้ ก็จบลงด้วยการลาออก หรือเปลี่ยน สถานที่ปฏิบัติงานใหม่ แล้วแต่ว่าใครจะเลือกวิธีการใด ดังนั้น การอาศัยการสื่อสารที่ดีเพียงฝ่าย

เดียวจึงไม่ใช่การส่งเสริมให้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่สภาพแวดล้อมก็เป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคลากรตัดสินใจว่าจะอยู่ปฏิบัติงานต่อไป หรือออกไปแสวงหาสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานถือเป็นปัจจัยภายนอกสำหรับการจูงใจให้บุคลากรมีความต้องการในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ดังที่เฟรดเดอริก เฮอร์สเบอร์ก (Frederick Herzberg) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความพอใจในการทำงาน ที่เรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory of Motivation) เรื่องของความอดทน ถึงแม้จะไม่ได้ถูกจัดให้เป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ แต่ก็เป็นที่ยอมรับของทั้งกลุ่มประธานกรรมการประจำสาขาวิชา คณาจารย์ และบุคลากรงานเลขานุการกิจเอง ว่ามีความจำเป็นสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานเลขานุการกิจ

2.1.4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการบริหารงานสมัยใหม่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นับเป็นสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จเนื่องจากเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานเชิงรุก และการทำงานที่เป็นการคิดนอกกรอบซึ่งจำเป็นในการบริหารงานยุคปัจจุบัน หากจะกล่าวถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชา อาจจะทำได้ยากในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา เนื่องจากการปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะได้รับคำสั่งจากส่วนบน ซึ่งก็คล้ายกับลักษณะของระบบราชการโดยทั่วไป แต่ในปัจจุบัน สภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลง การแข่งขันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานมีสูงขึ้น ประกอบกับมีการปฏิรูประบบราชการ โดยการปรับระบบการบริหารงานราชการที่มุ่งเน้นการสร้างสมรรถนะของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน และเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การบริหารงาน ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมุ่งเน้นที่การใช้คนให้เต็มศักยภาพที่มีอยู่ และส่งเสริมให้บุคลากรในทุกระดับได้มีการคิดและสร้างระบบการทำงานของตนเองที่เอื้อประโยชน์กับองค์กรอย่างสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่ให้ความสำคัญกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในฐานะเป็นสมรรถนะประจำกลุ่มงานอันหนึ่ง เช่นกันรวมถึงผลการศึกษาของเสน่ห์ จุ้ยโต ที่พบว่า ความคิดริเริ่มเป็นสมรรถนะหลักของเทศบาล แต่ทั้งนี้ การที่บุคลากรในหน่วยงานจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานได้นั้น จะต้องเกิดจากตำแหน่งงานที่ดำรงอยู่ ความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพในการทำงาน ที่จะช่วยให้คนความมั่นใจที่จะคิดและทำในสิ่งแตกต่าง แต่มีผลดีต่อองค์กร ซึ่งคุณสมบัติดังกล่าวเป็นสิ่งที่ดีสำหรับการทำงาน แต่ทั้งนี้ ก็ต้องมีอยู่ในระดับที่มีความพอดีกับงานที่ปฏิบัติ เพื่อไม่ให้เกิดความแข่งกร้าวในการประสานงาน หรือเป็นการข่มผู้อื่น

จากสภาพความเป็นจริง งานเลขานุการกิจสาขาวิชาไม่ได้ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อให้เป็นฝ่ายบริหารงานของสาขาวิชา แต่กำหนดให้เป็นเพียงหน่วยงานที่คอยสนับสนุนหรือช่วยปฏิบัติงานเท่านั้น การปลูกฝังค่านิยมและการยึดติดกับค่านิยมเดิม ๆ ยังคงมีอยู่มาก รวมถึงการถูก

ครอบงำความคิดจากหน่วยงานต้นสังกัดที่หล่อหลอมบุคลากรให้เป็นคนที่มีความอดทน ไม่ได้แย่งเรื่องใด ๆ กับคณาจารย์ ต้องให้บริการที่ดีที่สุด เพราะไม่อยากมีเรื่องหรือปัญหา กับคณาจารย์ ส่งผลให้ชีวิตการทำงานราบรื่น แต่ไร้ความคิดที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ซึ่งหัวหน้างานเลขานุการกิจหลายคนก็ตระหนักถึงเรื่องนี้ และได้มีการพูดคุยกันระหว่างหัวหน้างานทั้ง 12 สาขาวิชา ในปัญหาต่าง ๆ ที่พบ และพยายามหาแนวทางแก้ไข ซึ่งถือว่าเป็นความพยายามที่จะสร้างทีมที่เข้มแข็งในการทำงาน หรือในบางสาขาวิชา งานเลขานุการกิจสาขาวิชาได้เริ่มมีการนำแนวคิดในการทำงานเชิงรุกมาดำเนินการ โดยการจัดประชุมบุคลากรงานเลขานุการกิจภายในสาขาวิชาเพื่อให้ทุกคนได้เสนอปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นเป็นประจำทุกเดือน ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวจำเป็นต้องมีหัวหน้างานที่เข้มแข็งและประสบการณ์ในการทำงานเป็นผู้ริเริ่มให้กับผู้ที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชา ได้รู้จักวิธีการคิดและกล้าแสดงความคิดเห็นในงานที่ตัวเองต้องปฏิบัติ ประกอบกับการประจำอยู่ที่สาขาวิชา ทำให้หลุดพ้นจากความคิดแบบเดิม ๆ และได้ซึมซับความคิดใหม่ ๆ จากเหล่าคณาจารย์ ทำให้ทัศนคติในการทำงานมีพัฒนาการที่ดีขึ้น มีโอกาสได้คิดและกล้าแสดงออกในงานของตัวเองมากขึ้น ดังนั้น โอกาสที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชาจะพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพจึงมีความเป็นไปได้ ถ้าบุคลากรรู้จักสร้างโอกาสให้กับตัวเองที่จะเรียนรู้การทำงานของคนอื่น และนำส่วนที่ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมาปรับใช้อย่างถูกต้อง ถูกคน และถูกเวลา

ดังนั้น การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นจะช่วยให้บุคลากรได้รู้จักคิด และมีกระบวนการในการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ เพราะบุคลากรแต่ละคนต่างก็มีประสบการณ์และความสามารถที่ต่างกันไป การดึงเอาความสามารถของแต่ละบุคคลออกมาใช้จึงจำเป็นต้องให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น และการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาด้วย เป็นลักษณะของการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การพัฒนาการทำงานจึงเกิดขึ้นได้ในองค์กร

2.1.5 การค้นคว้าหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและครบถ้วน การค้นคว้าหาข้อมูลถือได้ว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ซึ่งปฏิบัติหน้าที่เป็นเลขานุการให้แก่ผู้บริหารสาขาวิชา และคณาจารย์ภายในสาขาวิชา ทั้งข้อมูลเกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ ข้อมูลเกี่ยวกับงานธุรการ รวมทั้งข้อมูลทางวิชาการ โดยจะพบว่าในการทำงานของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาจะต้องทำงานร่วมกับคณะผู้บริหารสาขาวิชาและคณาจารย์หลายท่าน ซึ่งคณะผู้บริหารสาขาวิชาจะมีวาระในการบริหารงานของสาขาวิชาคณะละ 4 ปี แต่ผู้ที่ปฏิบัติงานเลขานุการกิจสาขาวิชา โดยเฉพาะหัวหน้างานเลขานุการกิจไม่ได้มีวาระในการปฏิบัติงาน บางคนปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวเป็นเวลานานต้องพบกับการเปลี่ยนแปลงทั้งตัวผู้บริหารสาขาวิชา นโยบาย รวมทั้งผู้ร่วมงานที่สลับสับเปลี่ยนกันเข้ามาตลอดเวลา ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของระบบการทำงาน

ที่เป็นไปตามผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้บริหารสาขาวิชาที่เข้าออกตามวาระ ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในงานเลขานุการกิจสาขาวิชาต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับงานของสาขาวิชาอย่างครบถ้วน และถูกต้องสำหรับเป็นข้อมูลสนับสนุนการทำงานให้แก่ผู้บริหารสาขาวิชา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ปราณี สีเหล็ก หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชารัฐศาสตร์ ที่การทำงานในตำแหน่งดังกล่าวในระยะเริ่มแรกที่ดำรงตำแหน่งต้องปฏิบัติงานใหม่ๆ ได้รับมอบหมายงานต่างๆ ตามภารกิจของสาขาวิชาและมหาวิทยาลัย และได้รับการมอบหมายงานเพิ่มขึ้นและปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งงานที่ปฏิบัติอยู่เดิมก็มีปริมาณงานเพิ่มขึ้นตามจำนวนอาจารย์ในสาขาวิชา จำนวนหลักสูตร จำนวนชุดวิชาที่เพิ่มขึ้น ซึ่งงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติมีความหลากหลาย และมีวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกันไป และที่สำคัญพบว่า งานเลขานุการกิจสาขาวิชาเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในการกลั่นกรองงานต่างๆ ของสาขาวิชา และเป็นบุคลากรที่ช่วยประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในที่มีความเชื่อมโยงกับงานของสาขาวิชา ดังที่ กัญญารัตน์ บุตรพินธ์ ได้ทำการศึกษาถึงบทบาทของเลขานุการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ในด้านของการเป็นผู้ช่วยงานบริหาร ซึ่งมีหน้าที่ในการกรองงาน สรุปเอกสาร จัดเตรียมข้อมูลนำเสนอผู้บริหารตัดสินใจขั้นสุดท้าย มีทักษะในการหาข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งการค้นคว้าข้อมูลต่างๆ จะต้องอาศัยทั้งความเร็ว ความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูล จึงจะสามารถทำให้หน่วยงานสนับสนุนและช่วยงานบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับการทำงานในปัจจุบันได้มีการพัฒนาระบบการทำงาน และวิทยาการสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการทำงาน ทำให้บุคลากรทุกคนต้องรู้จักที่จะหาความรู้และนำมาใช้เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบได้สมบูรณ์มากขึ้น

จากสมรรถนะที่ได้จากการศึกษา ทั้ง 5 สมรรถนะ ถึงแม้จะพบว่าเป็นสมรรถนะที่บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชาทุกคนมีอยู่แล้ว และจำเป็นต้องมีสำหรับผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในลักษณะดังกล่าว รวมทั้ง ยังเป็นสมรรถนะที่ทุกฝ่ายพึงประสงค์ ต้องการให้บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาต้องมี แต่จากการศึกษาพบว่า ระดับของสมรรถนะที่บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชามีอยู่ ณ ปัจจุบันกับความต้องการของผู้ได้รับบริการจากบุคลากรงานเลขานุการการกิจสาขาวิชายังมีช่องว่างที่ทุกฝ่ายอยากให้บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาได้พัฒนา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

หากกล่าวถึงสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันของบุคลากรที่ปฏิบัติงานเลขานุการกิจสาขาวิชาและสมรรถนะที่พึงประสงค์ ยังมีช่องว่างในการปฏิบัติงานอยู่ ทำให้ต้องมีการวางแผนในการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 5 สมรรถนะ ทั้งนี้ เราคงต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุของการที่ทำให้บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ปฏิบัติหน้าที่ได้ไม่เป็นไปตามความประสงค์ได้ ซึ่งหาก

พิจารณาแล้วมีสาเหตุมาจากปัจจัยหลายอย่างที่พอจะสรุปความได้ มีปัจจัยสาเหตุหลายประการ ดังนี้

1. ความไม่ชัดเจนระหว่างงานของเลขานุการกิจสาขาวิชากับคณาจารย์

กล่าวคือ ยังมีความคลุมเครือในหลายงานที่ไม่มีมีการระบุชัดเจนว่า เป็นงานของเลขานุการกิจสาขาวิชาหรือคณาจารย์ในสาขาวิชา เช่น การประสานงานกับนักศึกษาบัณฑิตศึกษาในด้านวิชาการ หรืองานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สาขา หรืองานประกันคุณภาพของสาขาวิชา เป็นต้น ทำให้บางครั้งเมื่อไม่มีความชัดเจนก็กลายเป็นงานที่ฝ่ายเลขานุการกิจสาขาวิชาต้องรับมาดำเนินการทั้งที่ไม่ค่อยมีความรู้ในเรื่องดังกล่าวมากนัก หรือจำยอมต้องรับมาดำเนินการ เนื่องจากวัฒนธรรมในการติดตามงานภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่พบอย่างหนึ่งคือ บุคลากรมักไม่ค่อยที่จะกล่าวทวงถามงานจากคณาจารย์ผู้รับผิดชอบงานโดยตรง จึงต้องผ่านทางงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ซึ่งบางครั้งมีการมอบหมายคณาจารย์รับผิดชอบงานนั้นๆ ไปแล้ว และในบางเรื่องเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความรวดเร็วและจัดส่งเอกสารได้ทันเวลาที่แต่ละหน่วยงานกำหนด งานเลขานุการกิจสาขาวิชาจำเป็นต้องศึกษาและจัดทำโครงร่างให้ฝ่ายบริหารพิจารณา ซึ่งทำให้กลายเป็นหน้าที่ของงานเลขานุการกิจที่ต้องดำเนินการเช่นนี้ต่อไป เพื่อช่วยคณาจารย์ที่มีภาระงานด้านการเรียนการสอนมาก

2. ทักษะคติของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชากับคณาจารย์ ทั้งนี้ใน

ข้อเท็จจริง ไม่อาจปฏิเสธได้ว่า คณาจารย์มีสถานภาพเหนือกว่าฝ่ายเลขานุการกิจสาขาวิชาทำให้เกิดเป็นสภาวะกดดันต่อเจ้าหน้าที่ฝ่ายเลขานุการกิจบางส่วน โดยเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานมายาวนานและผู้เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ ๆ ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานหรือการสื่อความระหว่างกันและกัน จนอาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้ สถานภาพที่แตกต่างกันยังทำให้เป็นข้อจำกัดในการริเริ่มงานเชิงรุกและการมีความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา เพราะเกรงว่าจะไม่ได้รับการยอมรับจากคณาจารย์ ส่งผลให้เกิดอคติในการทำงาน และเกิดการเกี่ยงงานที่ได้รับมอบหมายใหม่จากมหาวิทยาลัย

สิ่งที่ต้องยอมรับอย่างหนึ่ง ในวัฒนธรรมการปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาราชที่ให้ความสำคัญแก่คณาจารย์ เนื่องจากคณาจารย์เป็นบุคลากรหลักในการดำเนินการภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย คือ การเรียนการสอน งานวิชาการต่าง ๆ และการบริหารสาขาวิชา ทำให้ทุกฝ่ายให้ความเคารพและพยายามรักษามูลค่าในส่วนนี้ไว้ โดยการให้บริการและอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรกลุ่มนี้เป็นอย่างดี จนบางครั้งมีการขนานนามบุคลากรกลุ่มว่าเป็น “พวกเทวดา” อยากรู้สิ่งใดก็รู้ได้ จึงเป็นการปลูกฝังทัศนคติที่ไม่ดีต่อกันเรื่อยมา

ในปัจจุบัน จากการสั่งสมประสบการณ์การทำงานของบุคลากรงานเลขานุการ ประกอบกับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้นของสาขาวิชา ทำให้งานเลขานุการกิจสาขาวิชามีความสำคัญ และเป็นตัวจักรสำคัญในการดำเนินงานของสาขาวิชา การทำงานที่ต้องประสานกันระหว่างคณาจารย์ภายในสาขาวิชากับบุคลากรงานเลขานุการกิจมีมากขึ้น ทำให้ความคิดในการบริหารงานเป็นไปในแนวทางเดียวกันมากขึ้น เพราะต่างก็ต้องอาศัยซึ่งกันและกันในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยมองเห็นว่า การสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน

3. *ขาดการสอนงาน* ในการปฏิบัติงานในองค์กร สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือการสอนงานจากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่หรือผู้ร่วมปฏิบัติงานได้เรียนรู้กฎ ระเบียบใหม่ ๆ หรือวิธีการทำงานใหม่ที่มีการนำมาใช้ภายในองค์กร การสอนงานยังทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้นและมีความสัมพันธ์ตลอดจนทัศนคติที่ดีต่อกันและต่อองค์กร ในบางสาขาวิชาที่มีการสอนงานกัน โดยเฉพาะจากหัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา ทำให้เจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานมีความรอบรู้ในงานที่ต้องปฏิบัติมากขึ้น แต่ในบางสาขาก็ไม่มีการสอนงานกันทำให้เจ้าหน้าที่ใหม่ต้องเรียนรู้แบบ “ลองผิดลองถูก” ซึ่งใช้เวลาและอาจมีความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ในการปฏิบัติงาน และนอกจากการสอนงานแล้ว บางสาขาวิชา เช่น สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพยังมีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานในงานเลขานุการกิจสาขาวิชาเป็นประจำอีกด้วยทำให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือทำความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานในงานเลขานุการกิจสาขาวิชา

4. *การขาดแรงจูงใจ* การขาดแรงจูงใจในกลุ่มบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาเกิดขึ้นกับบุคลากรที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยกับลูกจ้างชั่วคราวรายเดือนวุฒิปริญญาตรี โดยพนักงานมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานอยู่ที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชาไม่มีเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่ง (career path) ที่ชัดเจน โดยไม่มีเส้นทางที่จะไปเติบโตที่อื่นนอกสาขาวิชาได้แตกต่างจากบุคลากรที่อยู่ในส่วนต่าง ๆ เช่นเดียวกับลูกจ้างชั่วคราวรายเดือนวุฒิปริญญาตรีที่ไม่มีความมั่นคงในตำแหน่งทำให้ขาดแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งขาดขวัญกำลังใจอีกด้วย แต่ในขณะเดียวกัน พนักงานหรือลูกจ้างชั่วคราวหากมีความสุขกับการทำงานและเพื่อนร่วมงานก็ไม่ประสงค์ที่จะเปลี่ยนงานไปทำงานที่อื่น

5. *ความไม่มั่นใจ* ความไม่มั่นใจ ส่วนหนึ่งเกิดจากความไม่รอบรู้เรื่องกฎ ระเบียบและความรู้ทางวิชาการที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอทำให้บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาไม่สามารถให้ข้อมูลที่เพียงพอ รอบด้าน และถูกต้องแก่ผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจ เช่น ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา คณะกรรมการประจำสาขาวิชา คณะกรรมการผลิตชุดวิชา เป็นต้น หรือไม่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านวิชาการของสาขาวิชาได้ เช่น งานประกันคุณภาพ เพราะบุคลากรงาน

เลขานุการกิจสาขาไม่ได้ถูกเตรียมมาให้รับงานด้านนี้ และอีกส่วนหนึ่งอาจเกิดจากการที่บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาต้องติดต่อประสานงานกับคณาจารย์ทำให้บุคลากรบางคนเกิดความไม่มั่นใจในการนำเสนอข้อมูลต่อคณาจารย์และคณะทำงานของสาขาวิชา

6. ปริมาณงานที่มีจำนวนมาก เท่าที่เป็นอยู่ งานเลขานุการกิจสาขาเป็นศูนย์รวมงานบริการและสนับสนุนงานของสาขาวิชาทำให้มีปริมาณงาน (workload) มีมากกว่าความสามารถในการตอบสนองภาระงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามสมรรถนะที่มีอยู่ได้ และยังทำให้ไม่อาจจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเหมาะสมดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น อันเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านกำลังคน ด้านระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี และการใฝ่หาความรู้ของบุคลากรเอง

เนื่องจากลักษณะงานของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา จำเป็นต้องรองรับงานต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้นของสาขาวิชา และเป็นหน่วยงานหลักที่มหาวิทยาลัยกำหนดภารกิจหลักต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ของคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ ทำให้งานต่าง ๆ มารวมกองกันอยู่ที่สาขาวิชา แต่ในทางกลับกัน มหาวิทยาลัยยังไม่สามารถจัดสรรกำลังบุคลากรที่จะรองรับงานที่ส่งผ่านมาได้ จึงพยายามใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ดำเนินงานดังกล่าวแทน ซึ่งต้องใช้เวลาในการอบรมให้ความรู้ ทำให้งานในหน้าที่ต้องค้างเวลาที่เข้ารับการอบรม ส่งผลให้งานไม่เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด หรือบุคลากรที่ไม่ได้เข้ารับการอบรมต้องมาช่วยปฏิบัติหน้าที่แทน ทั้ง ๆ ที่หน้าที่ของตัวเองที่ต้องดำเนินการก็มีอยู่แล้ว ทำให้เกิดปัญหางานล้นเกินกว่าจำนวนคนที่มีอยู่ จึงจำเป็นต้องมีการพิจารณาหาแนวทางในการช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความรวดเร็วมากขึ้น หรือลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นลง เพื่อให้สามารถจัดการงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

7. การนำภาระงานรองมาเป็นภาระงานหลัก ในบางกรณี ภาระงานรองกลายมาเป็นภาระงานหลักของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา เช่น งานผลิตชุดวิชาของสาขาวิชาที่มีอยู่เป็นจำนวนมากโดยบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชาต้องไปทำหน้าที่เลขานุการหรือผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการผลิต/ปรับปรุงชุดวิชาในหลายคณะโดยไม่อาจปฏิเสธคำขอของคณาจารย์ที่เป็นประธานคณะกรรมการผลิต/ปรับปรุงชุดวิชาได้ ทั้งที่ในความเป็นจริงเลขานุการหรือผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการผลิตชุดวิชาอาจเป็นบุคลากรที่มาจากสำนักวิชาการได้หากมีการร้องขอ แต่ในทางปฏิบัติคณาจารย์สาขามักใช้บุคคลกรในงานเลขานุการกิจสาขาวิชามากกว่า หรือมีงานอื่น ๆ เข้ามาแทรกและไม่ใช่งานหลัก เช่น งานพิมพ์หน่วยของอาจารย์บางคนที่เอามาให้บุคลากรในงานเลขานุการกิจสาขาวิชาพิมพ์ให้ ทำให้เห็นได้ว่า งานเลขานุการกิจสาขาวิชามีทั้งภาระงานหลักและภาระงานรองที่ต้องปฏิบัติไปพร้อม ๆ กัน และแต่ละบุคคลก็มีภาระงานที่ไม่เท่ากัน บางครั้งเรื่องของขวัญกำลังใจ หรือการจูงใจในการทำงานก็ถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับ

บุคลากร เพราะหลายคนมีภาระที่ต้องรับผิดชอบ และจำเป็นต้องรับงานที่สามารถทำให้ชีวิตดำเนินอยู่ได้อย่างปกติสุข ซึ่งบางครั้งทำให้มีผลกระทบกับภาระงานหลักที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ และเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้สมรรถนะในการทำงานค่อยประสิทธิภาพลงไป

8. การจัดลำดับความสำคัญของงาน ในทางปฏิบัติ ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องปฏิบัติ ทั้งนี้ต้องยอมรับว่า งานเลขานุการกิจประจำสาขาวิชามีงานที่ต้องรับผิดชอบจำนวนมาก เพราะถือได้ว่างานเลขานุการกิจเป็นงานที่ต้องให้บริการแก่ส่วนรวมของสาขาวิชา ซึ่งต้องปฏิบัติทั้งงานประจำและงานใหม่ ๆ ที่มีเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา เช่น งานการจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน งานประกันคุณภาพ เป็นต้น และรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ทำให้บางครั้งต้องทำงานเฉพาะหน้าไปก่อน โดยไม่สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้ ทำให้งานสำคัญบางงานเกิดความล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ในการทำงานของงานเลขานุการกิจสาขาวิชาจะต้องสามารถจัดเรียงงานก่อนหลังให้ได้ เพราะนั่นจะหมายถึงการบริหารจัดการงานที่มีประสิทธิภาพ และการเป็นหน่วยงานมืออาชีพต่อไปในอนาคต

จากเหตุผลดังกล่าวทำให้เกิดช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่เป็นอยู่จริงกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ทำให้ต้องมีการจัดทำแผนเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานตามที่ต้องการ

2.2 แผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา

สำหรับการพัฒนาสมรรถนะ หากต้องการให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีการพัฒนาสมรรถนะซึ่งเป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ศักยภาพจากสมรรถนะที่มีอยู่อย่างเต็มที่ จำเป็นที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องร่วมกันกำหนดวิธีการและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของคนที่ปฏิบัติงานนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กองการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายบุคคล หรือหน่วยงานที่ใช้ชื่ออย่างอื่น แต่หน้าที่โดยตรงคือการดูแลเรื่องต่างๆ ของบุคคลที่ทำงานในหน่วยงาน ตั้งแต่ การรับคนเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากร การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ หรือกล่าวกันให้ถูกต้องคือรับผิดชอบตั้งคนเข้าจนคนออกจากระบบไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เซอร์ โรจนแสง ที่ว่า องค์กรจะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และผู้ปฏิบัติงานอื่น รวมทั้งผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมุ่งมั่นพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายและ

วัตถุประสงค์ขององค์กร มนุษย์ในองค์กรต้องได้รับการยอมรับและมีการวางแผนอาชีพที่ชัดเจน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้รับการยอมรับและต้องทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์กรให้ได้ ดังนั้น แผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานทุกคน โดยเฉพาะบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ที่ทำงานใกล้ชิดกับบุคลากรที่มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมชาติราชถือว่าเป็นหัวใจในการปฏิบัติงานด้านการสอน งานเลขานุการกิจสาขาวิชาจึงถือว่าเป็นกลไกสำคัญในการปฏิบัติงานเลยทีเดียว ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ในการจะพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชานั้น จะต้องมีการจัดวางแผนเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

**2.2.1 การอบรม การสัมมนา การวางแผนการสรรหาบุคลากร การจัดระบบการ
สอนงาน การจัดสรรทุนในการเพิ่มพูนความรู้ การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ** ซึ่งเรื่องดังกล่าวหน่วยงานในระดับมหาวิทยาลัยจะต้องเป็นผู้ที่ดำเนินการในภาพกว้าง และมองให้รอบด้านในการรับคนเข้าทำงานที่มีสมรรถนะตรงกับงาน การพัฒนาบุคลากรที่เข้ามาดำรงตำแหน่งต่างๆ รวมทั้งเรื่องของเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่บุคลากรดำรงอยู่ การที่จะทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มสมรรถนะที่มีอยู่ จำเป็นจะต้องหาวิธีการที่จะดึงความสามารถที่บุคลากรมีอยู่ ให้นำออกมาใช้ได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่ง การจัดการอบรม การสัมมนา การเพิ่มพูนความรู้ในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ หรือแม้แต่การได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ที่ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกันในหลายๆ สถาบัน ก็จะช่วยให้บุคลากรได้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีประสบการณ์ที่จะนำกลับมาพัฒนางานของตนเองให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพได้ ดังเช่นที่ ลีโอนาด แนดเลอร์ (Leonard Nadler) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นใน 3 กิจกรรม คือ (1) การฝึกอบรม (Training) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งการทำงานในปัจจุบัน (2) การศึกษา (Education) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งการทำงานในอนาคต (3) การพัฒนา (Development) เป็นการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งการปฏิบัติงาน แต่มุ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น แต่ที่น่าสนใจคือ การศึกษาของ มณฑา จินดาวงษ์ ในเรื่องของแนวทางการพัฒนาอาชีพเลขานุการ ที่ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาอาชีพคือ องค์กรควรมีการวางแผนเส้นทางอาชีพให้เลขานุการเหมือนกับตำแหน่งอื่นในองค์กร ควรมีการจัดหลักสูตรอบรมที่จำเป็น เช่น หลักสูตรพัฒนาจิตใจ หลักสูตรความรู้เฉพาะตำแหน่งเลขานุการ เช่น คอมพิวเตอร์ การจัดเก็บเอกสาร เป็นต้น เลขานุการมีโอกาที่จะทำงานใกล้ชิดผู้บริหาร ก็จะต้องรู้จักเรียนรู้วิธีการทำงาน การบริหาร ตลอดจนวิธีการจัดการกับปัญหา เพื่อให้เกิดประโยชน์กับเป้าหมายของชีวิตที่ตั้งไว้

บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชาติราชหลายคนพยายามที่จะชวนขวดยหาความก้าวหน้าให้กับตัวเอง แต่ทั้งนี้ จะพบว่า ส่วนใหญ่เกิดจาก

แรงกระตุ้นของตัวเองที่ต้องการหาความก้าวหน้า โดยที่หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยไม่ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรกลุ่มนี้เท่าที่ควร ทำให้มหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นเพียงทางผ่านของคนมีความสามารถ หรือในบางกรณีก็เป็นที่พักพิงของคนที่ไม่มีความสามารถ” เพราะกลุ่มบุคลากรงานเลขานุการกิจเมื่อมาทำงานตรงนี้ และอยู่กับงานได้เป็นระยะเวลายาวนาน ก็สามารถกล่าวได้ว่ามีความสามารถและมีความอดทนสูง แต่เมื่อทุ่มเททำงานไปแล้วกลับไม่มีอะไรที่ดีไปกว่าเดิม เข้ามาทำงานในคราวแรกในตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน ถ้าไม่มีแนวทางที่จะขยับขยายไปยังหน่วยงานอื่น ก็อาจจะกล่าวได้ว่าตำแหน่งสุดท้ายที่เกษียณไปจากหน่วยงานนี้ก็ยังคงเป็น “ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน” ดังนั้น หากมหาวิทยาลัยยังคงไม่เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร หน่วยงานที่กำลังจะสูญเสียโอกาสและงบประมาณ ไปกับการสร้างคนที่มีความสามารถให้กับหน่วยงานอื่นได้ใช้งานต่อไป ดังนั้น เส้นทางความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน จะเป็นสิ่งหนึ่งที่ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรทุกคน และเป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องตระหนักและยึดถือเป็นภารกิจสำคัญ เพราะบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรก็ต้องการความก้าวหน้า หากหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการรับบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน แล้วปล่อยให้ลอยผละเลย ไม่มีการดูแลบำรุงรักษาบุคลากร อาจส่งผลให้องค์กรต้องรับภาระในการดูแลและบำรุงรักษาบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ และผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ต่อไป

ปัจจุบัน ถึงแม้ว่าหน่วยงานในระดับมหาวิทยาลัยจะมีการวางแผนการอบรมให้แก่บุคลากร แต่เป็นหลักสูตรที่กำหนดขึ้นสำหรับบุคลากรทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัย และพบว่า บุคลากรงานเลขานุการกิจส่วนน้อยที่เข้ารับการอบรม และจะเป็นหลักสูตรเฉพาะตำแหน่งงาน เช่น การอบรมระบบการทำงานใหม่ ๆ เป็นต้น ซึ่งหากมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้มีระบบการสอนงานให้แก่บุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานเลขานุการกิจสาขาวิชา และเป็นหลักสูตรบังคับให้ผู้จะเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานเลขานุการกิจสาขาวิชาทุกคนต้องผ่านการอบรมดังกล่าว จะช่วยให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในสาขาวิชามีประสิทธิภาพได้รวดเร็วมากขึ้น และถือได้ว่าเป็นหลักสูตรในการหล่อหลอมความคิดและสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรได้เป็นอย่างดี โดยมหาวิทยาลัยสามารถใช้บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาเป็นวิทยากรในการถ่ายทอดประสบการณ์และสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในการทำงาน และสามารถดำเนินการจัดทำระบบการสอนงานในหน่วยงานต่าง ๆ ได้อีกด้วย

2.2.2 การสัมมนาบุคลากรภายในสาขาวิชา ถือเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของทั้งคณาจารย์และบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา เพราะคนทั้ง 2 กลุ่ม ถือได้ว่ามีระบบสายการบังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกันมากที่สุด ดังนั้น การทำงานร่วมกันที่จะให้ได้ผลอย่างมี

ประสิทธิภาพ จะต้องเกิดจากความเข้าใจและความร่วมมือกันในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ และจากการที่บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาจะต้องทำงานเป็นผู้สนับสนุนข้อมูลต่างๆ ให้แก่ผู้บริหารสาขาวิชา และต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารและคณาจารย์ในสาขาวิชา จึงถือได้ว่า ในการทำงานของสาขาวิชาจะต้องมีการทำงานเป็นทีมร่วมกันจึงจะทำให้งานของสาขาวิชาไปสู่จุดมุ่งหมาย บรรยากาศการทำงานจึงมีส่วนในการทำงานเป็นอย่างมาก การสัมมนาบุคลากรจะช่วยทำให้ลดช่องว่างระหว่างบุคคล ทั้งเรื่องของฐานะ ตำแหน่ง ทำให้มีความเข้าใจการทำงานระหว่างกันมากขึ้น เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อย่างที่ กัญญรัตน์ บุตรพันธ์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ในด้านของการเป็นผู้ช่วยงานการบริหาร ต้องมีการพัฒนาตนเองในเรื่องแนวคิด และการยกระดับความสามารถของตนเองสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้บริหารได้ มีความสามารถทั้งในเชิงศาสตร์และศิลป์

นอกจากนี้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและบุคลากรงานเลขานุการกิจเอง ก็ต้องมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองว่า ควรมีการเสริมหรือแก้ไขในส่วนใด ซึ่งในส่วนของสาขาวิชา ที่มีทั้งผู้บริหารสาขาวิชา คณาจารย์ โดยบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาจะต้องเป็นผู้ช่วยสนับสนุนการทำงานในด้านธุรการ เอกสาร การประชุมต่างๆ ทำให้ สาขาวิชาต้องสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรในสาขาวิชาทั้งหมด มีการจัดแบ่งภารกิจหน้าที่และประสานภารกิจต่างๆ ให้ดำเนินไปด้วยกันได้เป็นอย่างดี รวมทั้ง ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานได้เห็นหรือได้เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ ที่สามารถจะนำมาพัฒนางานในหน้าที่ได้ด้วย บุคลากรงานเลขานุการกิจก็ต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานและหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี ต้องมีความใฝ่รู้และพยายามพัฒนางานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย ดังเช่นที่ ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ควรให้ครอบคลุมใน 6 ด้าน คือ (1) การพัฒนาทางร่างกายของบุคลากร (2) การมุ่งพัฒนาความรู้ (3) การพัฒนาทักษะความชำนาญของบุคลากร (4) การพัฒนาด้านคุณธรรม (5) การพัฒนาระบบความคิด และ (6) การพัฒนาประสบการณ์

การจัดให้มีการสัมมนาร่วมกันระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกันภายในสาขาวิชา ถือว่าเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรได้มีการพูดคุยถึงกันและกันมากขึ้น ซึ่งในความเป็นจริงการปฏิสัมพันธ์กันภายในที่ทำงานเพียงอย่างเดียวจะมีลักษณะแบบเป็นทางการ และไม่มีโอกาสที่จะได้ถ่ายทอดความรู้สึกที่เกิดจากการทำงานได้ ดังนั้น การจัดสัมมนาบุคลากรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง จะมีส่วนช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสได้พูด คิด และปรับปรุงข้อผิดพลาดในการทำงานร่วมกัน รวมถึงการกำหนดให้มีการศึกษาจากหน่วยงานที่มีการปฏิบัติในลักษณะเดียวกับงานเลขานุการ หรือหากต้องการเสริมความรู้หรือประสบการณ์ในด้านใดของบุคลากรก็สามารถจัดหาแหล่ง หรือ

บุคลากรผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถภายในสาขาวิชาต่างก็มีอยู่แล้ว ก็คือ คณาจารย์ที่ให้ความรู้นั่นเอง และเป็นสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในสาขาวิชา ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะสาขาวิชาที่มีบุคลากรต่างวัย ต่างวุฒิการศึกษา และมีบุคลากรเป็นจำนวนมาก จะต้องคำนึงถึงการสัมมนาร่วมกัน ในการสร้างบรรยากาศการทำงานและทัศนคติที่ดีร่วมกันต่อไป

2.2.3 การเสนอความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรนั้น คนที่ถูกพัฒนาจำเป็นจะต้องรู้ตัวเองว่ามีจุดอ่อนในเรื่องใด และจะพัฒนาอะไรให้กับตัวเอง เช่นเดียวกับบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา จะต้องมองตัวเองให้ออกกว่า สิ่งที่ต้องพัฒนาของตัวเองคืออะไร และทำการเสนอขอต่อหน่วยที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะเรื่องของการพัฒนาสมรรถนะที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ เนื่องจากการดำเนินงานได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและกระบวนการทำงานไปจากเดิม มีการนำแนวคิดในการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ๆ เข้ามาใช้ในหน่วยงาน ทำให้สาขาวิชาไม่สามารถหลีกเลี่ยงสิ่งเหล่านี้ได้เลย หากบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชามีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาความสามารถของตัวเอง จึงต้องมีการร้องขอไปยังหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ช่วยดำเนินการให้การสนับสนุน และเมื่อหน่วยงานให้การสนับสนุนแล้ว บุคลากรเองก็ต้องมีความรับผิดชอบที่จะต้องเข้าร่วมและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะหรือศักยภาพของบุคลากรเองตามหลักสูตรที่หน่วยงานให้การตอบสนอง และจัดดำเนินการให้ ดังนั้นสิ่งที่จำเป็นสำหรับบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา คือ ต้องมีจิตสำนึกรับผิดชอบในตัวเอง และหน่วยงานที่สังกัด ต้องมีวุฒิภาวะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ซึ่งกัญญรัตน์ บุตรพันธ์ ก็ได้กล่าวไว้ว่า เลขานุการผู้บริหารในการเป็นผู้ช่วยงานบริหารต้องมีความยืดหยุ่น ปรับตัวตามเกณฑ์และสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ต้องมีวุฒิภาวะเหมาะสมกับงานและภาระหน้าที่ของตน และสิ่งหนึ่งที่จะช่วยให้บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาสามารถมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีประสบการณ์ในการทำงาน คือ การได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาด้วยกัน ซึ่งเราไม่สามารถปฏิเสธได้ว่า ถึงแม้สาขาวิชาภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จะมีถึง 12 สาขาวิชา มีความแตกต่างทางด้านของศาสตร์ความรู้ แต่ในเรื่องของระบบการบริหารงานและจุดมุ่งในการปฏิบัติงานหลักของทั้ง 12 สาขาวิชา ไม่มีความแตกต่างกัน คือ การผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ความสามารถ โดยใช้การศึกษาในระบบทางไกล ดังนั้น ผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ก็จะไม่ต่างกัน แต่สิ่งที่แตกต่างกัน คือวิธีการดำเนินงาน และวิธีการแก้ไขปัญหา ซึ่งในส่วนนี้ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ที่

ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเลขานุการสาขาวิชาได้อย่างมืออาชีพ

จะเห็นได้ว่า การจะพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ไม่ใช่จะทำได้เพียงคนใดคนหนึ่ง หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง การที่จะมุ่งมั่นในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรไม่ว่าจะตำแหน่งใดก็ตาม จำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องเข้ามาให้ความสนใจและจริงใจที่จะมุ่งพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งองค์กรที่ต้องการงานที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะต้องรู้ถึงแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับสานงาน และการจ่ายค่าตอบแทนที่สมน้ำสมเนื้อกับการทำงานของบุคลากรด้วย สำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานก็ต้องรู้รับผิชอบในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีความรักในอาชีพ และรักความก้าวหน้า ขวนขวายในการพัฒนาศักยภาพของตัวเองให้เป็นมืออาชีพในหน้าที่ที่ตนปฏิบัติให้ได้ การไม่เอารัดเอาเปรียบกันในการทำงานเป็นสิ่งที่จะทำให้เกิดความไว้วางใจและทุ่มเทในการทำงานด้วยใจ และสามารถสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความรู้สึกของความเป็นเจ้าของคนหนึ่งได้ จะทำให้เกิดการทำงานอย่างทุ่มเทเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคลากรในส่วนของผู้ปฏิบัติงาน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ควรมีการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการกำหนดสมรรถนะที่ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการรับบุคคลเข้ามาปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชา การรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความสามารถและมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเอาไว้ โดยการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่างๆ เช่น สวัสดิการ เงินเดือน ความมั่นคงในงาน เป็นต้น การให้ความสำคัญในการจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายงานดังกล่าวที่ชัดเจน โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร ควรจัดทำแผนความก้าวหน้าตามสายงานในการปฏิบัติงานของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา ซึ่งเรื่องดังกล่าว หน่วยงานในระดับมหาวิทยาลัยจะต้องเป็นผู้ที่ดำเนินการในภาพกว้าง และมองให้รอบด้านในการรับคนเข้าทำงานที่มีสมรรถนะตรงกับงาน การพัฒนาบุคลากรที่เข้ามาดำรงตำแหน่งต่างๆ รวมทั้งเรื่องของเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่บุคลากรดำรงอยู่ อีกทั้ง เรื่องของสวัสดิการในขณะที่ยังปฏิบัติงานอยู่และเมื่อคราวต้องออกจากงานไป หากมหาวิทยาลัยสามารถจัดวางระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่าง

มีประสิทธิภาพและชัดเจน จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มสมรรถนะ ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน และหน่วยงานยังได้บุคลากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรได้อย่างถาวร ทำให้ช่วยลดปัญหาในการจัดสอบเพื่อหาคนเข้าทำงานแทนบุคลากรที่ลาออก เพราะได้งานที่ดีกว่า มีความมั่นคงและความก้าวหน้ามากกว่า ซึ่งหากพิจารณาแล้ว มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชต้องสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพไปเพราะเหตุผลนี้ในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาที่เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน หลายคนมีความรู้ความสามารถ แต่ขาดการดูแลเอาใจใส่จากมหาวิทยาลัย ทั้งเรื่องของเงินเดือน ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ สวัสดิการที่ดีกว่า และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทำให้บุคคลเหล่านี้เข้ามาใช้หน่วยงานในมหาวิทยาลัยเป็นที่ฝึกฝนและแสวงหาโอกาสที่จะก้าวไปสู่หน่วยงานอื่นที่มีสิ่งตอบแทนดีกว่า ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงต้องมีการวางแผนดูแลบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหล่านี้เอาไว้ให้มากที่สุด

3.1.2 ควรจัดสายการบังคับบัญชาที่ขึ้นตรงต่อสาขาวิชา และให้มีสวัสดิการในการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเท่าเทียมกัน เนื่องจากปัจจุบันอัตรากำลังตามสายการบังคับบัญชาของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชายังถูกกำหนดให้อยู่กับสำนักวิชาการ แต่การปฏิบัติงานอยู่ที่สาขาวิชา และเป็นหน่วยงานที่ดำเนินงานของสาขาวิชาในทุกเรื่อง เหมือนดังเป็นผู้จัดการสาขาวิชา ซึ่งจะเห็นได้ว่า การมีนายสองแห่งทำให้ไม่มีเอกภาพในการบริหารงาน ส่งผลถึงความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา รวมทั้งเรื่องของการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร จึงเห็นควรให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีการทบทวนและวางแผนสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาต่อไป

3.1.3 ผู้บริหารสาขาวิชา คณาจารย์ และบุคลากรงานเลขานุการกิจ ต้องมีความเข้าใจที่ตรงกันในเรื่องภาระงานที่ตนรับผิดชอบ รับฟังความคิดเห็นของผู้ที่ปฏิบัติงานและให้มีการสร้างความเข้าใจร่วมกันในภารกิจใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมาย มีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ประสานภารกิจให้บรรลุตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่สาขาวิชากำหนด

3.1.4 การพัฒนาให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการกิจสาขาวิชา มีจิตสำนึกและเข้าใจในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ รักความก้าวหน้า ใฝ่รู้ในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถพัฒนางานในหน้าที่ และปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ตลอดจนการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี มีพันธมิตรและเครือข่ายในการทำงานกับหน่วยงานต่างๆ มีความเฉลียวฉลาด และเข้าใจในระบบการทำงานที่ไม่เสียเปรียบและไม่เอาเปรียบ

คนทำงานด้วยกัน สามารถชี้แจงข้อบกพร่อง ข้อดี ข้อเสีย ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและมีเหตุผล ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้

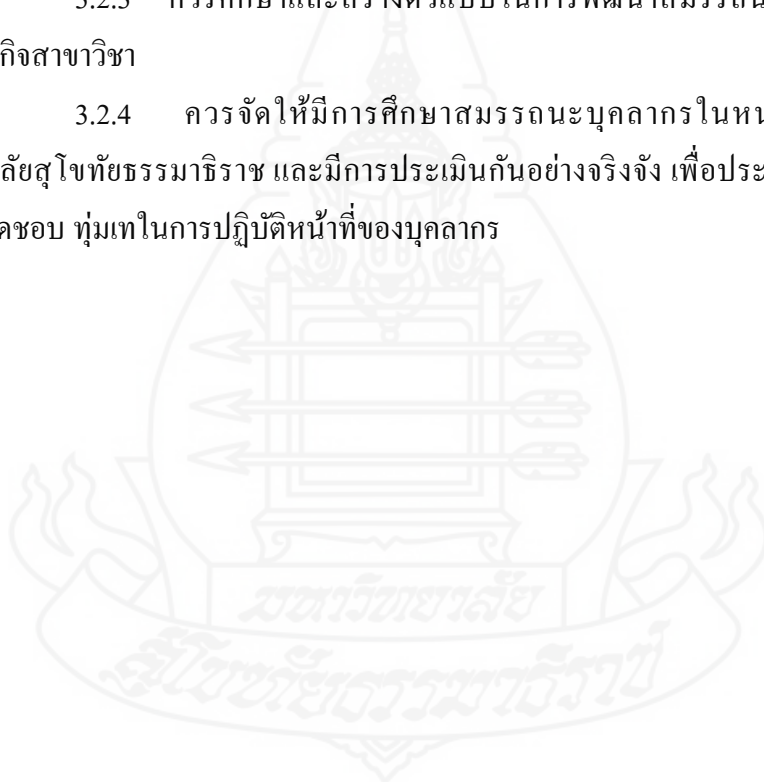
3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาเพื่อจัดทำสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง เพื่อประโยชน์ในการ รับบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การรักษามูลค่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไว้กับหน่วยงาน และการสร้างความก้าวหน้าให้แก่บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้อย่างชัดเจน

3.2.2 เนื่องจากบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชาแต่ละสาขาวิชา มีระดับการปฏิบัติงานที่ต่างกัน ดังนั้น ผู้ที่สนใจในการวิจัยครั้งนี้ จึงเห็นควรให้ทำการวิจัยเจาะลึกถึงสมรรถนะบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชาแยกเป็นรายสาขาวิชาให้ชัดเจน

3.2.3 ควรศึกษาและสร้างตัวแบบในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา

3.2.4 ควรจัดให้มีการศึกษาสมรรถนะบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และมีการประเมินกันอย่างจริงจัง เพื่อประสิทธิภาพและสร้างความรับผิดชอบ ทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กนกพร สีดอกไม้ (2549) “การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี” วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- กนกวรรณ ชูพิทักษ์นาเวช (2546) “การศึกษาขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาบริษัท โทรคมนาคมในประเทศไทย” ภาคนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- กัญญารัตน์ บุตรพันธ์ (2549) “บทบาทของเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” ปริญญานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- เกษมศักดิ์ สิงห์เดช (2551) ศึกษาเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากร ระดับ 3-5 และ 6 สังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมราชทัณฑ์
- คณะทำงานโครงการสมรรถนะ (2537) คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือน กรุงเทพมหานคร พี.เอ.ลีฟวิ่ง
- จันทนา ปรากฏสมุทร (2554, 9 ตุลาคม) หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สัมภาษณ์โดย นภรัตน์ กิตติรัตนมงคล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- จิรประภา อัครบวร (2549) *สร้างคนสร้างผลงาน* กรุงเทพมหานคร ก.พลพิมพ์ (1996)
- จุมพล หนิมพานิช (2554, 30 พฤศจิกายน) อดีตประธานกรรมการประจำสาขาวิชารัฐศาสตร์ และอาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐศาสตร์ สัมภาษณ์โดย นภรัตน์ กิตติรัตนมงคล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เจษฎา นกน้อย (2552) *แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ฉวีวรรณ แยมหัตถา (2554, 9 ตุลาคม) หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชามนุษย์นิเวศน์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สัมภาษณ์โดย นภรัตน์ กิตติรัตนมงคล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2549) *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์ (2546) การพัฒนาสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะในด้านการศึกษาของ
อาจารย์ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
- ชัชวาลย์ ทัดศิวิษ (2553) “คุณภาพชีวิต : องค์ประกอบหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อ
ความยั่งยืนขององค์กร” คืบค้นวันที่ 1 ธันวาคม 2554 จาก [www.tpa.or.th/writer/
read_this_book_topic.php?](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?)
- เชาว์ โจรนแสง (2511) “แนวคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการ
จัดการทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 1 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชูปนรรต พรหมอินทร์ (2554, 8 กันยายน) อดีตรองอธิการบดีประจำสาขาวิชารัฐศาสตร์ และ
อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สัมภาษณ์โดย
นภารัตน์ กิตติรัตนมงคล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2548) พิมพ์ครั้งที่ 2 *Competency เพื่อการประเมินผลประจำปี*
กรุงเทพมหานคร เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- _____ (2547) *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ* กรุงเทพมหานคร เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- ณัฐวิ มงคลบริรักษ์ (2554, 23 กรกฎาคม) หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชานิติศาสตร์ สัมภาษณ์
โดย นภารัตน์ กิตติรัตนมงคล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) *เริ่มต้นอย่างไร...เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร*
กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- _____ (2549) *Competency ภาคปฏิบัติ...เราทำกันอย่างไร* กรุงเทพมหานคร สมาคม
ส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์ (2554, 5 กันยายน) ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สัมภาษณ์โดย นภารัตน์ กิตติรัตนมงคล
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เทพศักดิ์ บุญรัตนพันธุ์ (2554, 8 กันยายน) รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน และอาจารย์ประจำสาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สัมภาษณ์โดย นภารัตน์
กิตติรัตนมงคล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ปราณี สีเหล็ก (2554) *คู่มือการปฏิบัติงานบริหารและธุรการของงานเลขานุการกิจสาขาวิชา
รัฐศาสตร์* นนทบุรี สาขาวิชารัฐศาสตร์
- _____ (2554, 23 กรกฎาคม) หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช สัมภาษณ์โดย นภารัตน์ กิตติรัตนมงคล มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช

มณฑา จินดาวัฒน์ (2545) *แนวทางการพัฒนาอาชีพเลขานุการ* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์

มานิต ศุภสกุล (2549) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์* นนทบุรีสำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

มยุรี ราชยอด บทบาทหน้าที่เลขานุการภาควิชา [http:// share.psu.ac.th/blog/mayuree/7643](http://share.psu.ac.th/blog/mayuree/7643) สืบค้น
วันที่ 23 เมษายน 2554

รสลิน ศิริยะพันธุ์ (2554, 8 กันยายน) อดีตประธานกรรมการประจำสาขาวิชารัฐศาสตร์ และ
อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สัมภาษณ์โดย
นภารัตน์ กิตติรัตนมงคล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

วิไล ตันมิตร (2538) ความสำเร็จในงานเลขานุการ ในวารสารศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง ปีที่ 3 ฉบับที่
1 มกราคม – เมษายน 2538

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2549) “การพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์”
วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน 13(1): 1-34

ศรีศักดิ์ สุนทรไชย (2554, 10 พฤศจิกายน) ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ และอาจารย์ประจำ
สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สัมภาษณ์โดย
นภารัตน์ กิตติรัตนมงคล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สมใจ พุทธาพิทักษ์ผล (2554, 29 พฤศจิกายน) ผู้อำนวยการสำนักบัณฑิตศึกษา และอาจารย์ประจำ
สาขาวิชาพยาบาล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สัมภาษณ์โดย นภารัตน์
กิตติรัตนมงคล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

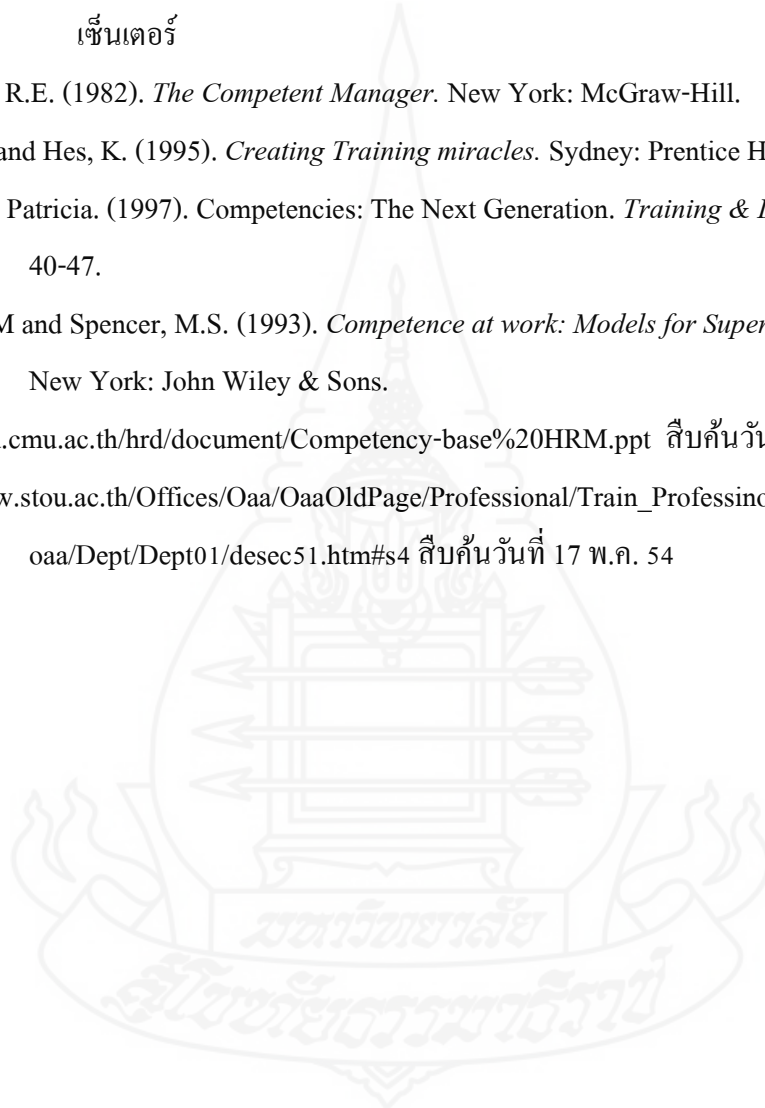
เสน่ห์ จุ้ยโต (2553) การพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือน*
กรุงเทพมหานคร พี.เอ. ลีฟวิ่ง

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (ม.ป.พ.) กรุงเทพมหานคร

สุรวุฒิ ัญญฤกษ์ (2550) “การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยเน้น
การศึกษาสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้น
พื้นฐาน” ดุษฎีนิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สุเทพ ศรีวรกุล (2554, 26 กรกฎาคม) หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช สัมภาษณ์โดย นภารัตน์ กิตติรัตนมงคล มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช

- สุเดือน ชลวิไล (2527) *เลขานุการ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์วิทยากร
- สุไรพร บรรเทาทุกข์ (2554, 13 ตุลาคม) หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชานิติศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สัมภาษณ์โดย นภารัตน์ กิตติรัตนมงคล
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2547) *Career Development in Practice...* กรุงเทพมหานคร เอช อาร์
เซ็นเตอร์
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*. New York: McGraw-Hill.
- Dales, M and Hes, K. (1995). *Creating Training miracles*. Sydney: Prentice Hall.
- McLagan, Patricia. (1997). Competencies: The Next Generation. *Training & Development*. May:
40-47.
- Spencer, M and Spencer, M.S. (1993). *Competence at work: Models for Superiors Performance*.
New York: John Wiley & Sons.
- www.med.cmu.ac.th/hrd/document/Competency-base%20HRM.ppt สืบค้นวันที่ 12 พ.ย 2554
- http://www.stou.ac.th/Offices/Oaa/OaaOldPage/Professional/Train_Professinoal/oaainfo/oaainfo/Dept/Dept01/desec51.htm#s4 สืบค้นวันที่ 17 พ.ค. 54





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจประจำสาขาวิชา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

บุคคลที่สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

วันที่สัมภาษณ์.....

คำชี้แจง

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานที่โดดเด่น
ในองค์กรอันเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และคุณลักษณะอื่น ๆ

สมรรถนะประจำกลุ่มงานเลขานุการกิจประจำสาขาวิชา ได้แก่ คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับ
บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านเลขานุการกิจประจำสาขาวิชาที่มีมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพของ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

.....

1. ในฐานะที่ท่านเป็นประธานกรรมการประจำสาขาวิชา ท่านเห็นว่า พันธกิจของงานเลขานุการกิจ
ประจำสาขาวิชามีอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

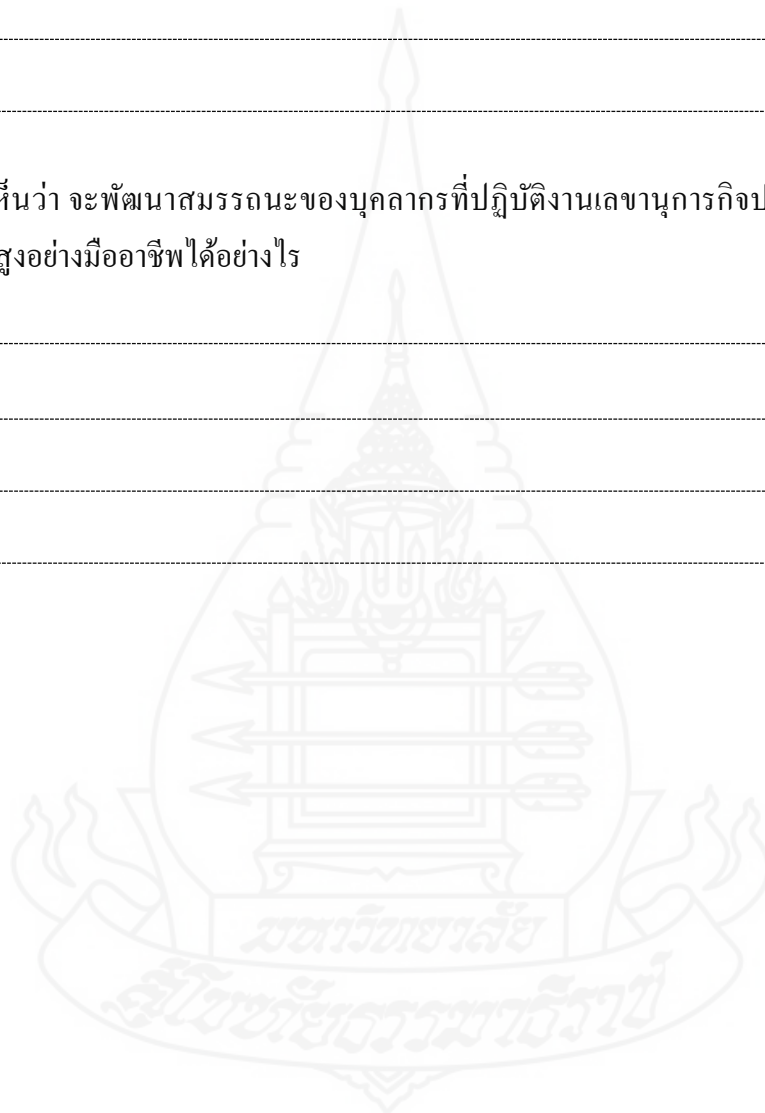
2. ในฐานะที่ท่านเป็นประธานกรรมการประจำสาขาวิชา ท่านคิดว่า ปัญหาในการปฏิบัติงานของ
บุคลากรที่ปฏิบัติงานเลขานุการกิจประจำสาขาวิชามีอะไรบ้าง

.....

.....

3. ท่านเห็นว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ที่จะทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการกิจประจำสาขาวิชา ทำงานมีมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ มีอะไรบ้าง (โปรดระบุ 8 – 10 สมรรถนะ)

4. ท่านเห็นว่า จะพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานเลขานุการกิจประจำสาขาวิชาให้มีมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพได้อย่างไร



ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม



สมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจสาขาวิชา	สมรรถนะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน					สมรรถนะที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานมีประสิทธิภาพสามารถทำงานเชิงรุกทั้งการติดตามและพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย										
4. การใฝ่รู้และมีไหวพริบ										
5. มีศิลปะในการสื่อสารและการประสานงานกับบุคคลและหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย										
6. การค้นคว้าหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและครบถ้วน										
7. ความอดทนและทุ่มเทในการทำงาน										
8. การคิดเชิงบวกในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน										
9. การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนผู้บริหารสาขาวิชา การปรับเปลี่ยนกฎระเบียบต่าง ๆ										
10. การมีทักษะความชำนาญในงานด้านเลขานุการสาขาวิชา เช่น การจกรายงานการประชุม การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ภาษาไทย/อังกฤษ เป็นต้น										
11. ความมั่นใจในตนเองในการปฏิบัติงาน และมีภาวะผู้นำ										
12. การคิดวิเคราะห์ในการแก้ไขปัญหา การปฏิบัติงาน และพัฒนางานด้านเลขานุการสาขาวิชา										
13. สามารถเก็บความลับได้ดี										
14. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและสามารถทำงานเป็นทีมได้										
15. มีจิตในการให้บริการที่ดี										

3. ความคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

ภาคผนวก ค
รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์



รายชื่อผู้ให้ข้อมูลหลัก

- | | | |
|--------------------------------|----------------|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล | หนิมพานิช | อดีตประธานกรรมการและ
อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐศาสตร์ |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ | จินดานุรักษ์ | ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ | บุญรัตน์พันธุ์ | รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน และ
อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร.ศรีศักดิ์ | สุนทรไชย | ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ |
| 5. รองศาสตราจารย์ ดร.สมใจ | พุทธาพิทักษ์ผล | ผู้อำนวยการสำนักบัณฑิตศึกษา |
| 6. รองศาสตราจารย์ รุ่งปนรรต | พรหมอินทร์ | ประธานกรรมการประจำสาขาวิชารัฐศาสตร์ |
| 7. รองศาสตราจารย์ รสลิน | ศิริยะพันธุ์ | อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐศาสตร์ |
| 8. นางจันทนา | ปราการสมุทร | หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา
วิทยาศาสตร์สุขภาพ |
| 9. นางฉวีวรรณ | แย้มหัตถา | หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชา
มนุษยนิเวศน์ศาสตร์ |
| 10. นางสาวฉวีรัฐวิ | มงคลบริรักษ์ | หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชานิติศาสตร์ |
| 11. นางปราณี | สีเหล็ก | หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชารัฐศาสตร์ |
| 12. นายสุเทพ | ศรีวรกุล | หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ |
| 13. นางสุไพร | บรรเทาทุกข์ | หัวหน้างานเลขานุการกิจสาขาวิชานิติศาสตร์ |

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวนภรัตน์ กิตติรัตนมงคล
วัน เดือน ปีเกิด	15 ธันวาคม 2516
สถานที่เกิด	จังหวัดนนทบุรี
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2540
สถานที่ทำงาน	สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป งานเลขานุการกิจบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

