



Received: June 14, 2026

Revised: August 9, 2026

Accepted: August 13, 2026

สมรรถนะที่พึงประสงค์ของงานเลขานุการผู้บริหารระดับสูง
: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

Desired Competencies for Executive Secretaries
: A Case Study of Walailak University

มนทิพ ศรีแสง

ส่วนทรัพยากรมนุษย์และองค์กร มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

วันวิสา จูติธรรพงษ์*

ส่วนอำนวยการและสารบรรณ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

*ผู้ประสานงานหลัก (Corresponding Author) E-mail: nwunwisa@wu.ac.th

Montip Srisang

Division of Human Resources and Organization, Walailak University

Wunwisa Jutidharabongse*

Division of General Affairs and Correspondence, Walailak University

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่องสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารกรณีศึกษามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและระดับความสำคัญของสมรรถนะที่พึงประสงค์ พร้อมทั้งเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม มีกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จำนวน 16 ท่าน ซึ่งได้รับการคัดเลือกโดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง ข้อมูลเชิงคุณภาพถูกวิเคราะห์ด้วยวิธีการตีความและการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อระบุองค์ประกอบสมรรถนะที่สำคัญ ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณถูกวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงประกอบด้วย สมรรถนะด้านความรู้ จำนวน 11 องค์ประกอบ สมรรถนะด้านทักษะ จำนวน 12 องค์ประกอบ และสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล จำนวน 11 องค์ประกอบ โดยมีองค์ประกอบสมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อน้ำที่ด้านความสามารถในการรักษาความลับ และทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพมีค่าระดับความสำคัญสูงสุดสามลำดับแรก ข้อค้นพบที่ได้สามารถนำไปใช้ในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการกำหนดแนวทางการสรรหาและประเมินผลเลขานุการผู้บริหารในมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการในยุคปัจจุบัน

คำสำคัญ: สมรรถนะที่พึงประสงค์; สมรรถนะด้านความรู้; สมรรถนะด้านทักษะ; สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล; เลขานุการผู้บริหารระดับสูง

Abstract

This study on the desired competencies of executive secretaries, a case study of Walailak University, aims to study the components and importance levels of these competencies, as well as propose guidelines for developing the competencies of senior executive secretaries at Walailak University. A mixed-methods research approach, combining qualitative and quantitative methods, was used. Data collection was conducted through interviews and questionnaires. The sample group and key informants were 16 senior executives at Walailak University, selected through purposive sampling. Qualitative data were analyzed using interpretive and content analysis methods to identify key competency components, while quantitative data were analyzed using descriptive statistics, including frequency, mean, and standard deviation.

The findings reveal that the desired competencies of executive secretaries consist of three main dimensions: knowledge (11 components), skills (12 components), and personal attributes (11 components). The competencies with the highest levels of importance are responsibility, the ability to maintain confidentiality, and effective communication skills, ranked as the top three. The findings of this study can be utilized to design training programs, enhance staff capacity, and establish guidelines for the recruitment and evaluation of executive secretaries at Walailak University. These contributions are expected to support organizational management efficiency and address the demands of the modern era.

Keywords: Desired Competencies; Knowledge Competencies; Skill Competencies; Personal Attribute Competencies; Executive Secretary



ในยุคปัจจุบันที่การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษามีความซับซ้อนและเผชิญกับความท้าทายที่เพิ่มมากขึ้น บทบาทของเลขาธิการผู้บริหารได้กลายเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในมหาวิทยาลัยที่ต้องเผชิญกับความต้องการที่หลากหลายจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เลขาธิการผู้บริหารไม่ได้มีหน้าที่เพียงแค่ดำเนินงานด้านเอกสารหรือการจัดการประชุมเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงข้อมูลและการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในองค์กร รวมถึงการสนับสนุนการตัดสินใจ ในเชิงกลยุทธ์ (Songkroh & Meenakorn, 2023) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลทำให้รูปแบบการทำงานของเลขาธิการผู้บริหารต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการใช้ระบบดิจิทัลในการประชุม การจัดการเอกสาร การสื่อสาร การบริหารข้อมูล และการประสานงานผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ สมรรถนะดิจิทัลจึงเป็น องค์ประกอบสำคัญของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษายุคใหม่ เนื่องจากช่วยสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และสอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลขององค์กร (Oluwasina, 2025; Vuorikari *et al.*, 2022; World Economic Forum, 2023)

อย่างไรก็ตาม แม้บทบาทของเลขาธิการผู้บริหารจะมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น แต่ในบริบทของมหาวิทยาลัย ในประเทศไทยการกำหนดสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งนี้ยังไม่ได้มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างขององค์ความรู้ในประเด็นนี้ ความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรในตำแหน่ง เลขาธิการผู้บริหารอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในหลายมิติ ทั้งการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ และการสนับสนุนภารกิจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ดังนั้น การกำหนดสมรรถนะให้ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทขององค์กรจึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนา บุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (OECD, 2021; World Economic Forum, 2023) ข้อมูลจากการวิจัยที่เกี่ยวข้องยังชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัย มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสนับสนุนการดำเนินงานของผู้บริหารให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในยุคที่มหาวิทยาลัยต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงทั้งในระดับประเทศและ ระดับสากล จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่างานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของเลขาธิการผู้บริหารในบริบท ของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยยังมีจำนวนจำกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของการศึกษาที่มุ่งเน้นการกำหนดสมรรถนะ ที่ชัดเจนในบริบทเฉพาะของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย งานวิจัยในต่างประเทศ เช่น งานของ Brown *et al.* (2022) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของสมรรถนะที่ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล แต่ยังไม่มีการศึกษาใดที่เจาะจงถึงบริบทของประเทศไทยอย่างเป็นระบบ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะเลือกมหาวิทยาลัย วิทยาลัยลักษณะเป็นกรณีศึกษาสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยวิทยาลัยลักษณะ เป็นสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐที่มีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีพันธกิจครอบคลุมทั้งด้านการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการองค์กร ภายใต้ทิศทางการพัฒนาที่มุ่งยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับบริบทของอุดมศึกษาสมัยใหม่ อีกทั้ง ผู้วิจัยเป็นผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง ของมหาวิทยาลัยวิทยาลัยลักษณะโดยตรง จึงมีความเข้าใจต่อบทบาท ภารกิจ กระบวนการทำงาน ความคาดหวัง ของผู้บริหาร และความท้าทายที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานจริง ประสบการณ์ดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยตระหนักถึงความ จำเป็นในการกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูงให้มีความชัดเจนและเป็นระบบ เพื่อใช้ เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนภารกิจของผู้บริหาร และการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือและสะท้อนมุมมองอย่างรอบด้าน การศึกษาครั้งนี้ จึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องหลายกลุ่ม และวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักระเบียบวิธีวิจัยอย่างเป็นระบบ

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขาธิการผู้บริหารมหาวิทยาลัย วิทยาลัยลักษณะ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งนี้อย่างเป็นระบบ



ผลการวิจัยจะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อการเข้าสู่ตำแหน่งวิทยฐานะทางวิชาชีพ และปรับปรุงกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้ง ยังเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับเลขานุการผู้บริหารในการรับมือกับความท้าทายในอนาคต และสนับสนุนวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ในการเป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำที่มีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
2. เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
3. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

ระเบียบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและลึกซึ้งในทุกมิติของประเด็นที่ศึกษา ส่งผลให้เกิดความเข้าใจที่สมบูรณ์และรอบด้านเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ด้วยประชากรมีจำนวนจำกัดและอยู่ในมหาวิทยาลัยเดียวกันจึงใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด จำนวน 19 คน ทั้งนี้ จากการดำเนินการเก็บข้อมูลจริง พบว่าผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพียง จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 84 ของประชากรกลุ่มเป้าหมาย

การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ออกแบบเครื่องมือวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องสำหรับการนำไปสู่การวิเคราะห์ผลการศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบของแต่ละวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเพื่อรวบรวมความคิดเห็นเชิงลึกเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในบริบทของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งพัฒนาขึ้นจากข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 โดยมีคำถามที่ครอบคลุมสมรรถนะที่พึงประสงค์ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ โดยการจัดทำแนวทางการพัฒนาและเสนอแนวทางโดยอิงจากกรอบทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview Guide) ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาความครอบคลุมของประเด็นคำถามตามวัตถุประสงค์การวิจัย รวมถึงมีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลจากการสัมภาษณ์กับแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ มุมมองของผู้ร่วมสัมภาษณ์ รวมถึงมีการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญร่วมด้วย

แบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ซึ่งพบว่าค่า IOC ที่ได้มีค่าเท่ากับ 1.0 อีกทั้งมีการตรวจสอบค่าความเที่ยง



(Reliability) เพื่อวัดค่าความสอดคล้องภายในของแบบสอบถาม พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.879

กระบวนการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการขอรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน โดยได้ผ่านกระบวนการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เลขที่ WUEC-25-102-01 และได้ประชุมชี้แจงที่มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เกี่ยวกับการเก็บข้อมูลทั้งในส่วนของการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ รวมถึงกระบวนการขอจริยธรรมการวิจัยในคน และกำหนดแนวทางการส่งเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปรายงานการวิจัย พร้อมทั้งได้จัดทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลจากผู้บริหารซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อประสานขอสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามผ่าน Google Form และเมื่อได้ข้อมูลมาแล้วผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูลทันทีหลังการเก็บข้อมูลเสร็จสิ้นในแต่ละครั้ง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยแต่ละข้อ ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการถอดเสียงการสัมภาษณ์เชิงลึกออกมาเป็นข้อความอย่างละเอียดจากนั้นจึงทำการอ่านข้อมูลที่ถอดเสียงเพื่อทำความเข้าใจและระบุประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง โดยใช้กระบวนการโค้ดดิ้ง (Coding Process) ในการกำหนดรหัสให้กับข้อมูลที่สำคัญตามกรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงดำเนินการพัฒนาธีม (Theme Development) โดยการจัดกลุ่มรหัสที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเพื่อสร้างหัวข้อหลักของสมรรถนะที่พึงประสงค์ และทำการจัดหมวดหมู่เนื้อหา (Content Categorization) ตามมิติของสมรรถนะที่กำหนดไว้ ต่อด้วยการส่งเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการอุปนัย (Inductive Reasoning) เพื่อสรุปข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์ และจัดทำข้อสรุปในรูปแบบของข้อความหรือประโยคที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) คือ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลค่าตามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ท (Srisa-ard, 2002)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการโดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากวัตถุประสงค์ที่ 1 และ 2 ได้แก่ รายการสมรรถนะที่พึงประสงค์ ระดับความสำคัญของสมรรถนะ และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มาวิเคราะห์และจัดกลุ่มสมรรถนะเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ จากนั้นประยุกต์ใช้แนวคิดการพัฒนาศักยภาพและโมเดลการเรียนรู้ 70/20/10 เป็นกรอบในการกำหนดวิธีการพัฒนา โดยประกอบด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากผู้อื่นผ่านการโค้ชหรือระบบพี่เลี้ยง และการเรียนรู้แบบเป็นทางการผ่านหลักสูตรฝึกอบรมหรือกิจกรรมพัฒนาศักยภาพ ทั้งนี้ เพื่อให้แนวทางการพัฒนาที่เสนอมีความสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงและความต้องการของมหาวิทยาลัย

สรุปผลการวิจัย

จากการเก็บข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์และข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคคลชุดเดียวกัน จำนวน 16 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 ซึ่งมีจำนวนมากกว่าเพศหญิงที่มีเพียง 6 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 ในด้านอายุ พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 56.3 รองลงมาคือช่วงอายุ 46-50 ปีจำนวน 5 คน คิดเป็น



ร้อยละ 31.3 และช่วงอายุ 41-45 ปีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 ในส่วนของตำแหน่งบริหาร พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 56.3 ในขณะที่ผู้ช่วยอธิการบดีมีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8 ส่วนในด้านประสบการณ์บริหาร พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีประสบการณ์บริหารในช่วง 7-10 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8 รองลงมาคือช่วง 3-6 ปีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 และช่วงน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 25 ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของการประสบการณ์ในการบริหารที่ส่งผลต่อความเชี่ยวชาญและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล (ผู้ให้สัมภาษณ์และผู้ตอบแบบสอบถาม) (n=16)

ข้อมูลส่วนบุคคล	รายละเอียด	ความถี่ (คน)	ร้อยละ
เพศ	หญิง	6	37.5
	ชาย	10	62.5
อายุ	41 - 45 ปี	2	12.5
	46 - 50 ปี	5	31.3
	> 50 ปี	9	56.3
ตำแหน่งบริหาร	ผู้ช่วยอธิการบดี	7	43.8
	รองอธิการบดี	9	56.3
ประสบการณ์บริหาร	< 3 ปี	4	25
	3 - 6 ปี	5	31.3
	7 - 10 ปี	7	43.8

เบื้องต้น ผู้วิจัยได้เรียบเรียงผลการศึกษตามลำดับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จากการสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขาธิการผู้บริหารจากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะที่พึงประสงค์ในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skills) และ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปองค์ประกอบสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง

สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge)	สมรรถนะด้านทักษะ (Skills)	สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes)
1. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการสำนักงาน	1. ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	1. ความรับผิดชอบหน้าที่
2. ความรู้เกี่ยวกับการแปลงนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติ	2. ทักษะการจัดการเวลา	2. ความสามารถในการรักษาความลับ
3. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานมหาวิทยาลัย	3. ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และการจัดการเอกสารดิจิทัล	3. ความสามารถในการปรับตัวและจัดการกับการเปลี่ยนแปลง
4. ความรู้เกี่ยวกับการจัดการงบประมาณและการเงิน	4. ทักษะการจัดบันทึกและสรุปรายงานการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ	4. ความซื่อสัตย์และโปร่งใสในการปฏิบัติงาน
5. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	5. ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ	5. ความสามารถในการทำงานภายใต้แรงกดดัน
6. ความรู้เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ	6. ทักษะการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงาน	6. ความมุ่งมั่นและตั้งใจในการพัฒนางาน

สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge)	สมรรถนะด้านทักษะ (Skills)	สมรรถนะด้านคุณลักษณะ ส่วนบุคคล (Attributes)
7. ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	7. ทักษะการประสานงานและทำงานร่วมกับผู้อื่น	7. ความฉลาดทางอารมณ์
8. ความรู้เกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก	8. ทักษะการเจรจาต่อรอง	8. ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจและความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์
9. ความรู้เกี่ยวกับพิธีการทางราชการและมารยาททางธุรกิจ	9. ทักษะการบริหารความเครียดและความกดดัน	9. ความรอบคอบและใส่ใจในรายละเอียด
10. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	10. ทักษะการบริหารข้อมูลและความลับ	10. ความสามารถในการรักษามารยาททางสังคมและจรรยาบรรณวิชาชีพ
11. ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม	11. ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์	11. ความคิดเชิงบวกและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน
	12. ทักษะการบริหารโครงการ	

จากตารางที่ 2 พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงประกอบด้วย สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge) จำนวน 11 องค์ประกอบ สมรรถนะด้านทักษะ (Skills) จำนวน 12 องค์ประกอบ และสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) จำนวน 11 องค์ประกอบ ทั้งนี้ การกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะที่พึงประสงค์ในแต่ละด้านนี้ช่วยให้สามารถระบุคุณลักษณะสำคัญที่เลขานุการผู้บริหารระดับสูงควรมีเพื่อสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรในทุกมิติ

2. การศึกษาระดับความสำคัญของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่สร้างขึ้นในรูปแบบ Google Form เพื่อรวบรวมระดับความสำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงมีต่อองค์ประกอบสมรรถนะที่พึงประสงค์ซึ่งเป็นข้อค้นพบจากวัตถุประสงค์ที่ 1 ปรากฏผลการศึกษาดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำคัญของสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
1. สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge)			
1.1 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการสำนักงาน	4.81	0.403	มากที่สุด
1.2 ความรู้เกี่ยวกับการแปลงนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติ	4.25	0.577	มาก
1.3 ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานมหาวิทยาลัย	4.81	0.403	มากที่สุด
1.4 ความรู้เกี่ยวกับการจัดการงบประมาณและการเงิน	4.50	0.516	มาก
1.5 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	4.13	0.806	มาก
1.6 ความรู้เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ	4.44	0.512	มาก
1.7 ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.56	0.512	มากที่สุด
1.8 ความรู้เกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก	4.44	0.629	มาก
1.9 ความรู้เกี่ยวกับพิธีการทางราชการและมารยาททางธุรกิจ	4.63	0.619	มากที่สุด
1.10 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	4.56	0.512	มากที่สุด
1.11 ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม	4.50	0.632	มาก
2. สมรรถนะด้านทักษะ (Skills)			
2.1 ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.94	0.250	มากที่สุด



สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
2.2 ทักษะการจัดการเวลา	4.81	0.403	มากที่สุด
2.3 ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และการจัดการเอกสารดิจิทัล	4.56	0.512	มากที่สุด
2.4 ทักษะการจดบันทึกและสรุปรายงานการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ	4.88	0.342	มากที่สุด
2.5 ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ	4.88	0.342	มากที่สุด
2.6 ทักษะการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงาน	4.94	0.250	มากที่สุด
2.7 ทักษะการประสานงานและทำงานร่วมกับผู้อื่น	4.88	0.342	มากที่สุด
2.8 ทักษะการเจรจาต่อรอง	4.63	0.500	มากที่สุด
2.9 ทักษะการบริหารความเครียดและความกดดัน	4.75	0.447	มากที่สุด
2.10 ทักษะการบริหารข้อมูลและความลับ	4.88	0.342	มากที่สุด
2.11 ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห	4.81	0.403	มากที่สุด
2.12 ทักษะการบริหารโครงการ	4.31	0.793	มาก
3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes)			
3.1 ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่	5.00	0.000	มากที่สุด
3.2 ความสามารถในการรักษาความลับ	5.00	0.000	มากที่สุด
3.3 ความสามารถในการปรับตัวและจัดการกับการเปลี่ยนแปลง	4.56	0.512	มากที่สุด
3.4 ความซื่อสัตย์และโปร่งใสในการปฏิบัติงาน	4.94	0.250	มากที่สุด
3.5 ความสามารถในการทำงานภายใต้แรงกดดัน	4.69	0.479	มากที่สุด
3.6 ความมุ่งมั่นและตั้งใจในการพัฒนางาน	4.88	0.342	มากที่สุด
3.7 ความฉลาดทางอารมณ์	4.88	0.342	มากที่สุด
3.8 ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจและการคิดเชิงกลยุทธ์	4.44	0.512	มาก
3.9 ความรอบคอบและใส่ใจในรายละเอียด	4.94	0.250	มากที่สุด
3.10 ความสามารถในการรักษามารยาททางสังคมและจรรยาบรรณวิชาชีพ	4.94	0.250	มากที่สุด
3.11 ความคิดเชิงบวกและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน	4.94	0.250	มากที่สุด
สมรรถนะโดยรวม	4.71	0.423	มากที่สุด

จากตารางที่ 3 พบว่า ค่าเฉลี่ยของสมรรถนะโดยรวมมีระดับความสำคัญในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.71 และค่า S.D. = 0.423) โดยมีสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และความสามารถในการรักษาความลับ ซึ่งมีค่า $\bar{X}$ = 5.00 และค่า S.D. = 0.000 เท่ากันทั้งสองด้าน ซึ่งถือได้ว่ามีค่าระดับความสำคัญมากที่สุดในหัวข้อสมรรถนะทั้งหมด รองลงมาคือสมรรถนะด้านทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านทักษะการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงาน ด้านความซื่อสัตย์และโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ด้านความรอบคอบและใส่ใจในรายละเอียด ด้านความสามารถในการรักษามารยาททางสังคมและจรรยาบรรณวิชาชีพ และด้านความคิดเชิงบวกและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ซึ่งมีค่า $\bar{X}$ = 4.94 และค่า S.D. = 0.250 เท่ากันทั้ง 6 ด้าน โดยมีระดับความสำคัญในระดับมากที่สุดเช่นกัน ทั้งนี้ สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญในสนับสนุนงานของผู้บริหารระดับสูง โดยเลขานุการผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความรับผิดชอบ มีความน่าเชื่อถือในการจัดการข้อมูลที่เป็นความลับ รวมถึงมีทักษะการสื่อสารที่ช่วยส่งเสริมการประสานงานและการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันยังมีทักษะในการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อให้สามารถสนับสนุนภารกิจของผู้บริหารได้อย่างทันเวลาและเหมาะสม ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส รอบคอบ และใส่ใจในรายละเอียด สามารถรักษามารยาททางสังคมและจรรยาบรรณ



วิชาชีพในการติดต่อประสานงานกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร อีกทั้งยังมีความคิดเชิงบวกและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ซึ่งช่วยส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดีและเพิ่มประสิทธิภาพในการสนับสนุนงานของผู้บริหารระดับสูง ในทางกลับกันพบว่าสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ สมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีค่า $\bar{X} = 4.13$ และ ค่า S.D. = 0.806 รองลงมาคือสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับการแปลงนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติ มีค่า $\bar{X} = 4.25$ และค่า S.D. = 0.577 และ สมรรถนะด้านทักษะการบริหารโครงการ มีค่า $\bar{X} = 4.31$ และค่า S.D. = 0.793 ซึ่งทั้ง 3 สมรรถนะมีค่าระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากทั้งหมด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเลขานุการผู้บริหารระดับสูงยังมีสมรรถนะบางด้านที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญเป็นพิเศษและควรมีการอบรมให้ความรู้ต่อเลขานุการผู้บริหารเพิ่มเติม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารโครงการ และการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการบริหารจัดการในระดับมหาวิทยาลัยของเลขานุการผู้บริหารให้ดียิ่งขึ้น

3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ที่ 1 และ 2 ข้างต้น มาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนี้

3.1 สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge) องค์ประกอบของสมรรถนะด้านความรู้ที่ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการสำนักงาน ($\bar{X} = 4.81$, S.D. = 0.403) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.81$, S.D. = 0.403) และ ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.512) ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้ในด้านการจัดการสำนักงานอย่างมืออาชีพ การปฏิบัติงานตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย รวมถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงานสำนักงาน ดังนั้น หลักสูตรที่หน่วยงานด้านการพัฒนาบุคลากรควรออกแบบเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการผู้บริหารด้านความรู้ประกอบด้วยหลักสูตรที่สำคัญ ดังนี้

1) หลักสูตรการบริหารจัดการสำนักงานอย่างมืออาชีพ ซึ่งมุ่งเน้นการจัดการเอกสาร การบริหารงานประจำวัน และการวางแผนงานสำนักงาน

2) หลักสูตรการทำงานตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ โดยเน้นการให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและนโยบายที่เกี่ยวข้องในมหาวิทยาลัย เช่น พ.ร.บ.การศึกษา ระเบียบการเงินและพัสดุ

3) หลักสูตรการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงานสำนักงาน ซึ่งครอบคลุมการใช้โปรแกรมสำนักงาน การจัดการเอกสารดิจิทัล และการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล

3.2 สมรรถนะด้านทักษะ (Skills) องค์ประกอบสมรรถนะด้านทักษะที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.94$, S.D. = 0.250) ทักษะการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงาน ($\bar{X} = 4.94$, S.D. = 0.250) และ ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.88$, S.D. = 0.342) ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาทักษะการสื่อสารที่ส่งผลต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น การวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้น หลักสูตรที่หน่วยงานด้านการพัฒนาบุคลากรควรออกแบบเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการผู้บริหารด้านทักษะประกอบด้วยหลักสูตรที่สำคัญ ดังนี้

1) หลักสูตรการสื่อสารในองค์กรและการประชุมอย่างมืออาชีพ โดยมุ่งเน้นการพูด การเขียนรายงาน และการนำเสนอข้อมูล

2) หลักสูตรการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงาน ซึ่งมุ่งเน้นเทคนิคการจัดลำดับความสำคัญ การบริหารเวลา และการทำงานหลายอย่างพร้อมกัน

3) หลักสูตรการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในสถานการณ์จริง โดยเน้นการคิดเชิงวิเคราะห์และการตัดสินใจในสถานการณ์ฉุกเฉิน



3.3 สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) องค์ประกอบของสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ผู้บริหารระดับสูงให้สำคัญสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ($\bar{X} = 5.00$, S.D. = 0.000) ความสามารถในการรักษาความลับ ($\bar{X} = 5.00$, S.D. = 0.000) ความซื่อสัตย์และโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ความรอบคอบและใส่ใจในรายละเอียด ความสามารถในการรักษามารยาททางสังคมและจรรยาบรรณวิชาชีพ และความคิดเชิงบวกและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ($\bar{X} = 4.94$, S.D. = 0.250) ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการส่งเสริมคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบ ความน่าเชื่อถือ และการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม ดังนั้น หลักสูตรที่หน่วยงานด้านการพัฒนาบุคลากรควรออกแบบเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการผู้บริหารด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลประกอบด้วยหลักสูตรที่สำคัญ ดังนี้

- 1) หลักสูตรการสร้าง ความรับผิดชอบและความเป็นมืออาชีพ โดยมุ่งเน้นการจัดการงานตามเป้าหมาย และการสร้างความไว้วางใจต่อผู้บริหาร
- 2) หลักสูตรการรักษาความลับและจริยธรรมในการทำงาน ซึ่งมุ่งเน้นหลักการรักษาความลับและการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 3) หลักสูตรการส่งเสริมความซื่อสัตย์และโปร่งใสในองค์กร โดยมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม

การอภิปรายผล

1. การศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

จากข้อค้นพบเกี่ยวกับลักษณะงานของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พบว่า เลขานุการไม่ได้ทำหน้าที่เพียงรับงานและส่งงาน แต่ต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการดำเนินงานของผู้บริหารในหลากหลายด้าน เช่น การจัดการเอกสาร การนัดหมาย การประสานงาน และการสนับสนุนภารกิจต่าง ๆ รวมถึงการจัดการงานพิเศษและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Stroman *et al.* (2014) ที่ระบุว่าเลขานุการผู้บริหารมีบทบาทเป็น "ผู้จัดการเบื้องหลัง" (Manager Behind the Scenes) โดยต้องทำหน้าที่กลั่นกรองข้อมูลและช่วยลดภาระงานที่ไม่จำเป็นของผู้บริหาร นอกจากนี้ การประสานงานและการนัดหมายเป็นอีกหนึ่งบทบาทสำคัญที่สะท้อนถึงความจำเป็นในการจัดการเวลาและการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ France (2015) ที่เน้นถึงบทบาทของเลขานุการในการจัดการเวลาและการวางแผนเพื่อสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลในสถาบันอุดมศึกษาด้านสมรรถนะด้านดิจิทัล การจัดการข้อมูล การสื่อสาร และการประสานงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรในยุคดิจิทัล (Alenezi, 2021) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่าเลขานุการผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะรอบด้านเพื่อรองรับบทบาทที่ซับซ้อนมากขึ้น

สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge) ข้อค้นพบชี้ให้เห็นว่าเลขานุการผู้บริหารระดับสูงต้องมีความรู้ที่ครอบคลุมในหลากหลายด้าน เช่น การบริหารจัดการสำนักงาน กฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การจัดการงบประมาณ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูลนี้สะท้อนถึงความสำคัญของการมีความรู้เฉพาะด้านที่ช่วยให้เลขานุการสามารถสนับสนุนการดำเนินงานของผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Choysoomboon *et al.* (2025) ที่พบว่าเลขานุการมืออาชีพจำเป็นต้องมีความรู้เฉพาะด้านที่ช่วยสนับสนุนการทำงานได้อย่างมืออาชีพ เช่น ความรู้ในมารยาทการใช้งานโทรศัพท์ที่เหมาะสมในงานติดต่อธุรกิจ ความชำนาญในการใช้โปรแกรมและแอปพลิเคชันที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารและความสามารถในการบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถจัดการงานของตนเองและผู้บังคับบัญชาได้ตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ ความรู้เกี่ยวกับ



เทคโนโลยีสารสนเทศยังได้รับการเน้นย้ำว่าเป็นปัจจัยสำคัญในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะการใช้โปรแกรมสำนักงานและระบบประชุมออนไลน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ข้อมูลนี้ได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของ Smith & Jones (2020) ที่ชี้ให้เห็นว่าการใช้เทคโนโลยีช่วยเพิ่มความสะดวกและความรวดเร็วในการดำเนินงาน

สมรรถนะด้านทักษะ (Skills) ทักษะที่สำคัญสำหรับเลขานุการผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ทักษะการคิดวิเคราะห์และกลั่นกรองข้อมูล การสื่อสาร การประสานงาน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูลนี้สะท้อนถึงความจำเป็นในการมีความสามารถรอบด้านทั้งในเชิงเทคนิคและการบริหารจัดการ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bolman & Deal (2017) ที่ระบุว่าทักษะการสื่อสารและการประสานงานเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความร่วมมือในองค์กรที่มีความซับซ้อน อย่างไรก็ตาม ทักษะการเจรจาต่อรองและการบริหารโครงการยังเป็นทักษะที่ต้องการการพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจและความเชี่ยวชาญในบทบาทเลขานุการผู้บริหารระดับสูง ข้อมูลนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Duncan *et al.* (2019) ที่ชี้ให้เห็นว่าการเจรจาต่อรองและการบริหารโครงการเป็นทักษะสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในระดับสูง

สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) คุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น ความรอบคอบ ความรับผิดชอบ ความสามารถในการรักษาความลับ และความฉลาดทางอารมณ์ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและเลขานุการ ข้อมูลนี้ได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของ Brown *et al.* (2022) ที่ชี้ว่าคุณลักษณะเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกในองค์กร นอกจากนี้ ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างการตัดสินใจและการจัดการความเครียดในสถานการณ์ที่ท้าทาย ข้อมูลนี้ได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของ Goleman (1995) ที่ระบุว่าความฉลาดทางอารมณ์เป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการทำงานในระดับสูง

2. ระดับความสำคัญของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge) ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบสมรรถนะด้านความรู้ที่มีระดับความสำคัญสูงสุด ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการสำนักงาน และความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการมีความรู้เฉพาะด้านที่ช่วยให้เลขานุการสามารถสนับสนุนการดำเนินงานของผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษานี้ สอดคล้อง กับแนวคิดของ Spencer & Spencer (1993) ที่ระบุว่าความรู้และทักษะเป็นองค์ประกอบที่มองเห็นได้ชัดเจนในแบบจำลองภูเขาน้ำแข็งของสมรรถนะ โดยความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายและการบริหารจัดการสำนักงานเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐานและข้อกำหนดขององค์กร นอกจากนี้ ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในยุคดิจิทัล ข้อมูลนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Smith & Jones (2020) ที่ชี้ให้เห็นว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงานสำนักงานช่วยเพิ่มความสะดวกและความรวดเร็วในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล มีระดับความสำคัญต่ำเมื่อเทียบกับองค์ประกอบอื่น ๆ ซึ่งแตกต่าง จากงานวิจัยของ Viseshsiri *et al.* (2018) ที่ระบุว่าความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย เนื่องจากความแตกต่างในบริบทของงานที่เน้นการสนับสนุนผู้บริหารระดับสูงมากกว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยตรง

สมรรถนะด้านทักษะ (Skills) ทักษะที่มีระดับความสำคัญสูงสุด ได้แก่ ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และทักษะการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงาน ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของการประสานงานและการจัดการงานอย่างมีระบบ ผลการศึกษานี้ สอดคล้อง กับงานวิจัยของ Bolman & Deal (2017) ที่ชี้ให้เห็นว่าทักษะการสื่อสารและการวางแผนเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความร่วมมือในองค์กรที่มีความซับซ้อน โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัยที่ต้องมีการประสานงานระหว่างหลายฝ่าย งานวิจัยและรายงานในช่วงหลังยังให้ความสำคัญกับทักษะการสื่อสาร การจัดลำดับความสำคัญของงาน และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในกลุ่มบุคลากรสำนักงานและบุคลากรที่ปฏิบัติงานสนับสนุน โดยเฉพาะในบริบทการทำงานที่มีความเร่งด่วนและต้องประสานงานผ่าน



ช่องทางดิจิทัลมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับกรอบสมรรถนะดิจิทัลที่เน้นความสามารถในการสื่อสาร การทำงานร่วมกัน การจัดการข้อมูล และการแก้ปัญหาในสภาพแวดล้อมดิจิทัล รวมถึงรายงานทักษะแห่งอนาคตที่ระบุว่าการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา ความยืดหยุ่น และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเป็นทักษะสำคัญของบุคลากรในองค์กรยุคใหม่ (Vuorikari *et al.*, 2022; World Economic Forum, 2023) อย่างไรก็ตาม ทักษะการบริหารโครงการ เป็นทักษะที่มีระดับความสำคัญต่ำสุดในด้านนี้ ซึ่งแตกต่าง จากงานวิจัยของ Duncan *et al.* (2019) ที่เน้นว่าทักษะการบริหารโครงการเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับเลขานุการในองค์กรยุคใหม่ เนื่องจากบริบทของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์อาจไม่ได้เน้นการบริหารโครงการโดยตรงในบทบาทของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง แต่เน้นการสนับสนุนการตัดสินใจและการดำเนินงานของผู้บริหารมากกว่า

สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) คุณลักษณะที่มีระดับความสำคัญสูงสุด ได้แก่ ความรับผิดชอบหน้าที่ และความสามารถในการรักษาความลับ ซึ่งสะท้อนถึงความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจที่ผู้บริหารมีต่อเลขานุการ ผลการศึกษานี้ สอดคล้อง กับงานวิจัยของ Brown *et al.* (2022) ที่ระบุว่าคุณลักษณะเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกในองค์กร นอกจากนี้ ความฉลาดทางอารมณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างการตัดสินใจและการจัดการความเครียดในสถานการณ์ที่ท้าทาย ข้อมูลนี้ สอดคล้อง กับแนวคิดของ Goleman (1998) ที่ระบุว่าความฉลาดทางอารมณ์ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในระดับสูง อย่างไรก็ตาม ความเป็นผู้นำและการคิดเชิงกลยุทธ์ มีระดับความสำคัญต่ำ ซึ่ง แตกต่าง จากงานวิจัยของ Cheetham & Chivers (2005) ที่เน้นว่าความเป็นผู้นำและการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับบุคลากรในตำแหน่งสนับสนุนระดับสูง สาเหตุอาจมาจากบทบาทของเลขานุการในมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ที่เน้นการสนับสนุนงานผู้บริหารมากกว่าการเป็นผู้นำในองค์กร

3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงควรดำเนินการในลักษณะผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70/20/10 ซึ่งประกอบด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การเรียนรู้จากผู้อื่น และการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ (Lombardo & Eichinger, 1996) ทั้งนี้ งานร่วมสมัยด้านการพัฒนาทักษะบุคลากรชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้ที่ทำงาน การยกระดับทักษะอย่างต่อเนื่อง และการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะที่สอดคล้องกับบริบทการทำงานยุคใหม่ (OECD, 2021; LinkedIn Learning, 2023; World Economic Forum, 2023)

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge) จากผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบสมรรถนะด้านความรู้ที่มีระดับความสำคัญสูงสุด ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการสำนักงาน ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานมหาวิทยาลัย และความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาความรู้เฉพาะด้านเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในด้านนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Spencer & Spencer (1993) ที่ระบุว่าความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ งานวิจัยของ Smith & Jones (2020) ยังชี้ให้เห็นว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มความสะดวกและความรวดเร็วในการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะ (Skills) ทักษะที่มีระดับความสำคัญสูงสุด ได้แก่ ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงาน และทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาทักษะที่ช่วยให้เลขานุการสามารถสนับสนุนการดำเนินงานของผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในด้านนี้ สอดคล้อง กับงานวิจัยของ Bolman & Deal (2017) ที่เน้นว่าทักษะการสื่อสารและการวางแผนเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความร่วมมือในองค์กร อย่างไรก็ตาม ทักษะการบริหารโครงการเป็นทักษะที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารงานที่ครอบคลุม



แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) คุณลักษณะที่มีระดับความสำคัญสูงสุด ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ความสามารถในการรักษาความลับ และความซื่อสัตย์และโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการส่งเสริมคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมและความน่าเชื่อถือ ซึ่งแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในด้านนี้ สอดคล้อง กับงานวิจัยของ Brown *et al.* (2022) ที่ชี้ว่าคุณลักษณะเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกในองค์กร นอกจากนี้ ความฉลาดทางอารมณ์ ยังเป็นคุณลักษณะที่ช่วยเสริมสร้างการตัดสินใจและการจัดการความเครียดในสถานการณ์ที่ท้าทาย ตามแนวคิดของ Goleman (1995)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

มหาวิทยาลัยควรกำหนดนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งเลขานุการผู้บริหารระดับสูงอย่างเป็นระบบ โดยจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรสำหรับการฝึกอบรมและกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะที่สอดคล้องกับผลการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

มหาวิทยาลัยควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการออกแบบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงที่หลากหลาย ไม่จำกัดเฉพาะการฝึกอบรมหรือหลักสูตรเท่านั้น แต่ควรครอบคลุมการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ออนไลน์หรือ E-learning การสอนงาน การให้คำปรึกษา ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยออกแบบให้สอดคล้องกับสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่พบจากการวิจัย เช่น การบริหารจัดการสำนักงาน การสื่อสารและการประสานงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรับผิดชอบ การรักษาความลับ และความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

การวิจัยครั้งถัดไปควรศึกษาสมรรถนะของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงในบริบทองค์กรอื่นเพิ่มเติม เช่น มหาวิทยาลัยในภูมิภาคอื่น สถาบันอุดมศึกษาประเภทต่าง ๆ องค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรภาคเอกชน เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะที่จำเป็นตามบริบทขององค์กร และนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่สามารถปรับใช้ได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น นอกจากนี้ ควรศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลาย เช่น Self-study, E-learning, การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง เพื่อประเมินรูปแบบที่เหมาะสมต่อการพัฒนาสมรรถนะของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงในบริบทที่แตกต่างกัน

References

- Alenezi, M. (2021). Deep dive into digital transformation in higher education institutions. *Education Sciences*, 11(12), 770.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Brown, J., Smith, R. & Johnson, T. (2022). Strategic decision-making support: Competencies for executive assistants in higher education. *Journal of Management Studies*, 58(3), 345–367.
- Cheetham, G. & Chivers, G. (2005). *Professions, competence and informal learning*. Edward Elgar.
- Choysonboon, K., Pholpuntin, S., Boonprawes, S. & Skunhom, V. (2025). Professional secretary competencies for Senior Executives in Higher Education Institutions. *Suan Dusit Graduate School Academic Journal*, 21(3), 157–170. (in Thai)



- Duncan, P., Hede, A. & O'Brien, E. (2019). Competencies for Administrative Assistants in the 21st Century: A National Study. *Journal of Workplace Learning*, 31(4), 265–282.
- France, S. (2015). *The definitive personal assistant and secretarial handbook: A best practice guide for all secretaries, PAs, office managers and executive assistants* (3rd ed.). Kogan Page.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- LinkedIn Learning. (2023). *2023 Workplace Learning Report: Building the agile future*.
<https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>
- Lombardo, M. M. & Eichinger, R. W. (1996). *The career architect development planner*. Lominger.
- OECD. (2021). *OECD skills outlook 2021: Learning for life*. OECD Publishing.
- Oluwasina, R. B. (2025). The evolving roles of professionally-trained secretaries in a digital era. *AAU Journal of Business Educators*, 5(1), 86-93.
- Smith, A. & Jones, B. (2020). Effective communication and technology integration in higher education administration. *International Journal of Educational Management*, 34(2), 123–137.
- Songkroh, A. & Meenakorn, M. (2023). Development of roles and responsibilities of executive secretaries in educational organizations. In *Proceeding of the International Academic Conference in Munich* (pp. 45-52). ICBTS Conference Center.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Srisa-ard, B. (2002). *Preliminary research* (7th ed., rev.). Suwiriyan. (in Thai)
- Stroman, J., Wilson, K. & Wauson, J. (2014). *Administrative assistant's and secretary's handbook* (5th ed.). AMACOM.
- Viseshsiri, P., Siribanpitak, P. & Boonma, N. (2018). Competency Development for Administrative Staff in Higher Education Institutions: A Case Study of Chulalongkorn University. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(1), 67–75. (in Thai)
- Vuorikari, R., Kluzer, S. & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens: With new examples of knowledge, skills and attitudes*. Publications Office of the European Union.
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum.
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>

ผู้เขียน

นางสาวมนทิพ ศรีแสง

ส่วนทรัพยากรมนุษย์และองค์กร มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

เลขที่ 222 ต.ไทยบุรี อ.ท่าศาลา จ.นครศรีธรรมราช

E-mail: smontip@wu.ac.th



นางวันวิสา ชูติธรรพงษ์

ส่วนอำนวยการและสารบรรณ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

เลขที่ 222 ต.ไทยบุรี อ.ท่าศาลา จ.นครศรีธรรมราช

E-mail: nwunwisa@wu.ac.th

