



รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้องคำส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์



เกียรติสุดา แก้ววิศิษฐ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2559
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นางเกียรติสุดา แก้ววิศิษฐ์ แล้ว
เห็นควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี) (ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง) (ผู้ทรงคุณวุฒิ)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร) (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์) (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม)

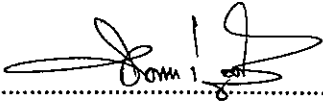
มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

..... (รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนิท ดีเมืองชัย)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นางเกียรติสุดา แก้ววิศิษฐ์ แล้ว
เห็นควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี)

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย)



.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมย์ไธสง)

กรรมการ

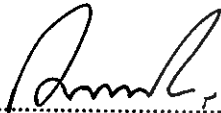
(ผู้ทรงคุณวุฒิ)



.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอมพร)

กรรมการ

(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก)

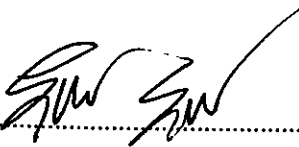


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์)

กรรมการ

(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาค)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์



.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนิธ ตีเมืองชัย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ชื่อเรื่อง : รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

ผู้วิจัย : เกียรติสุดา แก้ววิศิษฐ์

ปริญญา : รพ.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์)

อาจารย์ที่ปรึกษา : รศ.ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ผศ.ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2559

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ เพื่อสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ และเพื่อยืนยันรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยศึกษาในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด ขอนแก่น มหาสารคาม และกาฬสินธุ์ วิธีการดำเนินการดังนี้ ระยะเวลาที่ 1 การศึกษาศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารห้างค้าส่งในในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยการสุ่มแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 136 คน จากการคำนวณของตาราง ของเคชี และมอร์แกน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามมาตรฐานส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ระยะเวลาที่ 2 เพื่อสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยศึกษาปัจจัยสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ และ ระยะเวลาที่ 3 ยืนยันรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ และทำการตรวจสอบยืนยันรูปแบบ โดยวิธีการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 15 คน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่าเฉลี่ย ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.39) แรงจูงใจ (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.29) บุคลิกภาพ (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.27) ทักษะ (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.22) การสื่อสาร (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.17) ความรู้ (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ - 0.11)

ประกอบด้วยปัจจัย พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร และอัตตมโนทัศน์ ที่มีอิทธิพลทางอ้อม ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่ง ในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์ มีกิจกรรมในการพัฒนา ดังนี้ 2.1) การพัฒนาคุณลักษณะบุคคล ประกอบด้วย การพัฒนาการศึกษา การเสริมสร้างประสบการณ์ และการพัฒนาวุฒิภาวะ 2.2) การพัฒนาด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย การพัฒนาทางเลือกสื่อสาร การพัฒนาการตัดสินใจ และประเมินการสื่อสาร 2.3) การพัฒนาด้านพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ประกอบด้วย พฤติกรรมที่เน้นงาน พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ และพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง 2.4) การพัฒนาด้านทักษะ ประกอบด้วย การพัฒนาทักษะคอมพิวเตอร์ พัฒนาความชำนาญในการบริหารงาน การพัฒนาการถ่ายทอดความรู้ และการพัฒนาทักษะพื้นฐาน 2.5) การพัฒนาด้านความรู้ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักการทำงาน พัฒนาความรู้เฉพาะด้าน และ พัฒนางอค์ความรู้รอบด้าน 2.6) การพัฒนาด้านอัตตมโนทัศน์ ประกอบด้วย สร้างค่านิยมที่ดี พัฒนาภาพลักษณ์ และการพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเอง 2.7) การพัฒนาด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย การพัฒนาความน่าเชื่อถือ การพัฒนาความเป็นผู้นำ พัฒนาการตอบสนองต่อสถานการณ์ และการพัฒนาความกระตือรือร้นทำงาน และ 8) การพัฒนาด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย พัฒนาการจูงใจสร้างแรงจูงใจจากภายใน และสร้างแรงจูงใจจากภายนอก 3) ผลการยืนยันรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยผู้เชี่ยวชาญยืนยัน พบว่ารูปแบบมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก สามารถนำไปใช้ได้จริง

TITLE : Model developed core competencies of the executive department of the wholesale quintessential Roiy Khan Sara Sin

AUTHOR : Kaitsuda Kaewwisit **DEGREE :** D.P.A. (Public Administration)

ADVISORS : Assoc. Prof. Dr.Saowalak Kosolkittiamporn Major Advisor
Asst. Prof. Dr.Pakdee Poseng Co-advisor

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY, 2016

ABSTRACT

This research aimed to study factors affecting core competencies of wholesale executive distributors in Roi Et, Khon Kaen, Maha Sarakham and Kalasin Provinces, to construct a model for developing core competencies of the wholesale executive distributors in these provinces, and to confirm the developed model. This research was conducted in the following three phases. Phase : 1 was studying causal factors affecting core competencies of wholesale executive distributors in Roi Et, Khon Kaen, Maha Sarakham and Kalasin Provinces, the sample of which consisted of 136 wholesale executive distributors obtained by using simple random sampling, the sample size was determined by using Krejcie and Morgan Table, the instrument used was a rating-scaled questionnaire, data were analyzed by using a computer program, and Structural Equation Modeling : SEM was used for hypothesis testing. Phase : 2 was constructing a model for developing core competencies of wholesale executive distributors in these provinces, and Phase : 3 was confirming the developed model through connoisseurship of 15 experts and the data were analyzed to determine the statistical mean.

Findings are the following : 1) The factors influencing core competencies of wholesale executive distributors in the three provinces can be summarized and arranged in a descending order of coefficient values as follows: personal characteristics (0.39), motivation (0.29), personality (0.27), skills (0.22), communication 0.17), and knowledge(- 0.11). with the factors regarding executive management and self-perception indirectly

influencing core competencies of wholesale executive distributors of these provinces at the .05 level of statistical significance. 2) The model for developing core competencies of wholesale executive distributors consists of the following activities: 2.1) Personal Characteristics Development --- education, experience and qualifications; 2.2) Communication --- alternative means of communication, decision making, and evaluation; 2.3.) Behavioral Management, consisting of work-focused behavior, relationship-focused behavior, and change behavior; 2.4) Skill Development, consisting of computer skills, management skills, knowledge transfer skills, and basic skills; 2.5) Knowledge Development, consisting of work principles, specific-area knowledge and wholistic knowledge development; 2.6) Self-Perception Development, consisting of establishing good values, self-image development, and self-confidence development; 2.7) Personality Development, consisting of credibility, leadership, response to scenarios, and work enthusiasm; and 2.8) Motivation Development, consisting of developing intrinsic and extrinsic motivation. 3) It was found that the developed model for improving core competencies of wholesale executive distributors was confirmed by the experts for its high level of feasibility and applicability.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกลศกิตติอัมพร ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ถักดี โพธิ์สิงห์ กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัยสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมย์ไชสง ผู้ทรงคุณวุฒิสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น หลักการวิจัย รวมทั้งคณาจารย์หลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ได้กรุณาตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือการวิจัย ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ หรือผู้เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ ทุกท่าน ที่ได้ร่วม วิพากษ์ยืนยันในงานวิจัยของผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี รวมทั้งปัยมิตร ทุกท่านที่กรุณาช่วยเหลือให้ข้อมูลเป็นอย่างดี ทำให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อสมภพ แก้ววิศิษฐ์ (กรรมการผู้จัดการบริษัท ฟาร์มมาร์ท โมเดิร์นเทรด จำกัด) คุณแม่ระพีพรรณ แก้ววิศิษฐ์ (สตรีไทยดีเด่น ประจำปี 2554) และสามีสุดที่รัก คุณชาญณรงค์ แก้ววิศิษฐ์ (รองประธานกรรมการ ฟาร์มมาร์ท โมเดิร์นเทรด จำกัด)

เหนือสิ่งใดที่ทำให้ประสบความสำเร็จในวันนี้ได้ คือ สถาบันครอบครัว อันได้แก่ บิดา มารดา และพี่น้องทุกคน ขอคารวะดวงวิญญาณอันประเสริฐของ คุณพ่อสมจิตต์ เฉลิมชัย (อดีตสมาชิกสภาจังหวัดชัยนาท) และคุณแม่ระวี เฉลิมชัย (อดีต กำนัน ตำบลบางหลวง อำเภอสรรพยา จังหวัดชัยนาท) ซึ่งเป็นผู้หล่อหลอมทั้งร่างกายและจิตใจ และขอขอบพระคุณพี่น้องตระกูลเฉลิมชัยทุกคนที่คอยเป็นกำลังใจ ช่วยสนับสนุนแก่ผู้วิจัยจนสำเร็จปริญญาเอก ขอแสดงความระลึกถึงคณาจารย์แห่งสถาบันการศึกษาในชั้นต้น อันได้แก่ โรงเรียนอภัยรเจริญ, โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย, โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา, มหาวิทยาลัยรังสิต, Lincoln University of Sanfrancisco California USA, and Berkeley University of California USA. ที่ช่วยประสิทธิ์ประสาทวิชาเป็นพื้นฐานแก่ผู้วิจัยมา โดยลำดับ ประโยชน์อันใดที่เกิดขึ้นจากวิทยานิพนธ์นี้ ขอให้เป็นเครื่องบูชาบุญคุณของประเทศชาติ พุทธศาสนา และสถาบันพระมหากษัตริย์ไทยตราบนานและสืบต่อไป

เกียรติสุดา แก้ววิศิษฐ์

สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ	ก
ABSTRACT	จ
กิตติกรรมประกาศ	ข
สารบัญ	ฅ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภาพ	ฎ
สารบัญตารางภาคผนวก	ฏ
บทที่ 1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามการวิจัย	5
วัตถุประสงค์การวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	12
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ	13
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ	60
ปัจจัยเชิงสาเหตุ และผลที่มีผลต่อสมรรถนะหลัก	68
บริบททั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจห้างค้าส่ง	157
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	169
กรอบแนวคิดการวิจัย	190
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	192
ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของ ผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ 500 แห่ง	192
ระยะที่ 2 เพื่อสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่ง ในกลุ่มร้อยละ 500 แห่ง	197

หัวเรื่อง	หน้า
ระยะที่ 3 เพื่อยืนยันรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่ง ในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์	198
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	200
ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะหลักของ ผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์	200
ระยะที่ 2 เพื่อสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่ง ในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์	215
ระยะที่ 3 เพื่อยืนยันรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่ง ในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์	231
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	240
วัตถุประสงค์การวิจัย	240
สมมติฐานการวิจัย	241
วิธีการดำเนินการวิจัย	241
สรุปผลการวิจัย	244
อภิปรายผล	248
ข้อเสนอแนะ	273
บรรณานุกรม	275
ภาคผนวก ก แบบสอบถามการศึกษา	303
ภาคผนวก ข การวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม	321
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์	326
ภาคผนวก ง ภาพประกอบการวิจัย	333
ประวัติผู้วิจัย	335

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 การเปรียบเทียบข้อดีและข้อจำกัดของการประเมิน	40
2 พฤติกรรมของผู้ถูกประเมินที่เคยเกิดขึ้นจริงในรอบปีที่ผ่านมา	41
3 ระดับพฤติกรรมที่คาดหวังหรือความต้องการให้เกิดขึ้นจำแนก 5 ระดับ	42
4 ตัวอย่างระดับความสามารถที่บ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวัง หรือต้องการให้เกิดขึ้นของสมรรถนะบางตัว	45
5 องค์ประกอบย่อยของบุคลิกภาพแบบห้วนไหว	138
6 องค์ประกอบย่อยของบุคลิกภาพแบบแสดงตัว	139
7 องค์ประกอบย่อยของบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์	140
8 องค์ประกอบย่อยของบุคลิกภาพแบบประนีประนอม	142
9 องค์ประกอบย่อยของบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก	143
10 การสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลัก	177
11 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุ และผลที่ส่งผล ต่อสมรรถนะหลัก	183
12 การวิเคราะห์และสังเคราะห์สมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่ง ในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์	187
13 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรอิสระ	204
14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างตัวแปรอิสระทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัย	207
15 ดัชนีความสอดคล้องกลมเกลื่อนของตัวแปรสมมติฐานตั้งต้นและ ตัวแบบสุดท้ายของการวิจัย	210
16 แสดงอิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) อิทธิพลรวม (TE) และค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณกำลังสอง (R^2) ของตัวแปรเชิงสาเหตุ ที่ส่งผลต่อตัวแปรตามในโมเดลที่ปรับปรุงใหม่	212
17 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของ ผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์	233

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	ความหมายของ Competency ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ผลงานและผลลัพธ์	17
2	ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะหลัก	39
3	ระดับของวัฒนธรรมองค์กร	89
4	ปิรามิดแสดงลำดับขั้นของความรู้	114
5	การเติบโตของธุรกิจค้าปลีกและค้าส่งไทย	166
6	กรอบแนวคิดการวิจัย	191
7	แบบจำลองปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่ง ในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์ โมเดลลิสรลหลัก (ก่อนปรับ)	209
8	แบบจำลองปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งใน กลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์ โมเดลลิสรลหลัก (หลังปรับ)	211
9	รูปแบบพัฒนาคุณลักษณะส่วนบุคคล	217
10	รูปแบบพัฒนาด้านการสื่อสาร	218
11	รูปแบบพัฒนา ด้านพฤติกรรมกรบริหารของผู้บริหาร	220
12	รูปแบบพัฒนา ด้านทักษะ	221
13	รูปแบบพัฒนา ด้านความรู้	223
14	รูปแบบพัฒนา ด้านอึดทนโนทัศน์	224
15	รูปแบบพัฒนา ด้านบุคลิกภาพ	226
16	รูปแบบพัฒนา ด้านแรงจูงใจ	227
17	ร่างโมเดลสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์	230
18	โมเดลสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์	237
19	เกียรติสุดา Model รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของ ผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์	247

สารบัญตารางภาคผนวก

ตารางภาคผนวกที่		หน้า
1	ค่าความสอดคล้องปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบพัฒนาสมรรถนะ หลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์	322
2	ค่าความสอดคล้องปัจจัยเชิงสาเหตุและผลสมรรถนะ หลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์	323
3	ค่าความสอดคล้องสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่ง ในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์	324



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การเปลี่ยนแปลงในระบบเศรษฐกิจของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้เป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนา โดยเฉพาะในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology) ทำให้การติดต่อสื่อสารและการแพร่กระจายข้อมูล ข่าวสาร และความรู้อย่างรวดเร็วพร้อมกัน รวมทั้งขยายตัวของอุตสาหกรรมทั้งภาคการผลิตและบริการ โดยใช้ความรู้เป็นฐานที่ส่งผลต่อการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจฐานความรู้ โดยในปัจจุบันองค์กรชั้นนำได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรกันอย่างกว้างขวาง หากพิจารณาความสำเร็จขององค์กร โดยส่วนใหญ่มาจากการได้หรือมีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจหลัก (Core Business) ขององค์กร หากองค์กรไม่มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นแบบแผน และการคัดสรรบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพได้บุคลากรที่ไม่ตรงกับความต้องการขององค์กร ความไม่เป็นธรรมในการปรับขึ้นค่าตอบแทนปัญหานี้เหล่านี้อาจจะส่งผลกระทบต่อความดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ การจะได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร และสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการปฏิบัติงานตรงกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคลากรนั้นจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ (Strategic) หรือหลักการในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

การพัฒนาสมรรถนะหลัก จึงเป็นกลยุทธ์ที่มีการนำมาใช้งานกันอย่างกว้างขวางในงานทางด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) และงานทางด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) อันเนื่องมาจากสามารถตอบโจทย์ตรงกับความต้องการขององค์กร นอกจากนากลยุทธ์ดังกล่าวมาใช้ใน การวางแผนพัฒนาองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารองค์กร หรือแม้แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารซึ่งจะเห็นว่าทั้งหมดล้วนแล้วเป็นหลักการในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งสิ้น

จากที่ยุคโลกาภิวัตน์ ยังมีการติดต่อสื่อสารอย่างไร้พรมแดนส่งผลกระทบต่อให้สังคม เศรษฐกิจการเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ส่วนในด้านของสังคมต่าง ๆ ล้วนส่งผลให้วิถีชีวิตและบทบาทของประชาชนเปลี่ยนไปสู่ยุคที่ กลายเป็นผู้บริโภคหรือผู้ซื้อสินค้าอย่างถาวรมากกว่าการเป็นผู้ผลิต คนในสังคมมีความต้องการ ความสุขสบาย ต้องการความสะดวกรวดเร็ว ในการดำเนินชีวิตประจำวันเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งมี ระดับการศึกษาที่สูงขึ้น ทำให้ความต้องการเกี่ยวกับคุณภาพสินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้นและ ด้วยความเจริญก้าวหน้าทำให้เกิดการยอมรับเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในชีวิตประจำวันเพิ่มมากขึ้นอย่างมากมาย ปัจจัยด้านสังคมและเทคโนโลยีเหล่านี้ ทำให้ธุรกิจค้าปลีกเป็นธุรกิจหนึ่ง ที่ได้รับความสนใจและเติบโตอย่างรวดเร็วในช่วง 4 ทศวรรษที่ผ่านมา ทั้งนี้ธุรกิจค้าปลีกที่มี ศักยภาพสูงธุรกิจหนึ่ง คือ ธุรกิจห้างสรรพสินค้าจัดเป็นรูปแบบหลักของธุรกิจค้าปลีกใน ปัจจุบันที่มีมูลค่าและได้รับความสนใจจากนักลงทุนทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ เนื่องจากมีลักษณะการค้าปลีกที่เน้นทั้งการขายสินค้าและให้บริการที่จะทำให้ลูกค้าหรือ ผู้บริโภคเกิดความสะดวกสบาย สนองความต้องการเกี่ยวกับความหลากหลายบ่งบอกถึง คุณภาพและฐานะทางสังคมที่มีระดับ (ฐาปนา บุญหล้า, 2548 : 37) ในพื้นที่เขตเมืองในปัจจุบัน เกิดความเป็นศูนย์กลางความเจริญในทุกด้าน มีผู้คนหลายอาชีพอาศัยอยู่อย่างหนาแน่น มีวิถี ชีวิตริบเร่งและแข่งขันกับเวลา ห้างสรรพสินค้าจึงได้กลายเป็นสัญลักษณ์ของความทันสมัย ความหลากหลาย เป็นรูปแบบการใช้ชีวิตของคนเมือง มีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่าง รวดเร็ว และการขยายตัวของเขตเมืองที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางสังคมไปพร้อมกันผู้คน ต้องการความรวดเร็วในการคมนาคม และความสะดวกสบายในการดำเนินชีวิต การมีศูนย์ การค้ากระจายอยู่ทั่วไปจึงเป็นการตอบสนองความต้องการของคนในเขตเมืองห้างสรรพสินค้า ไม่ใช่เพียงเป็นแหล่งจับจ่ายซื้อของเพียงอย่างเดียว แต่เป็นศูนย์รวมของความหลากหลายสังคม กิจกรรม รวมการจัดกิจกรรมทางการศึกษาและส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งทุกห้างสรรพสินค้าได้ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ห้างสรรพสินค้าเกิดขึ้นจากแนวคิดเรื่องความสะดวกในการจับจ่ายใช้สอยเป็น เป้าหมายหลัก จึงเป็นแหล่งรวมสิ่งต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิตของคนในชุมชนเมือง ไม่ว่าจะเป็น ร้านค้าปลีก ร้านหนังสือที่ผู้ใช้บริการสามารถเลือกอ่านก่อนซื้อได้ ร้านคอมพิวเตอร์ ร้านอาหาร สถานบันเทิง แหล่งนันทนาการ ธนาคาร ไปรษณีย์ คลินิก และบริการต่าง ๆ รวมถึงการจัด กิจกรรมให้ความรู้แก่ประชาชนทุกคนที่เข้าไปใช้บริการ ธุรกิจห้างสรรพสินค้าหรือเรียกว่า ห้างสรรพสินค้า คือร้านค้าขายปลีกขนาดใหญ่ที่มีสินค้าหลากหลายประเภทแยกตามแผนก

โดยไม่มีการขายผ่านตัวแทนจำหน่าย ห้างสรรพสินค้ามักขายผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวกับเสื้อผ้า เครื่องเรือน เครื่องใช้ในบ้าน เครื่องใช้ไฟฟ้า รวมไปถึงสายผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ได้แก่ ฮาร์ดแวร์ สุขภัณฑ์ เครื่องสำอาง เครื่องเพชรพลอยเครื่องเขียนของเล่น อุปกรณ์กีฬา เป็นต้น ธุรกิจห้างสรรพสินค้าบางแห่งอาจขายเฉพาะสินค้าลดราคาและมีพื้นที่ชำระเงินเป็นศูนย์กลาง ซึ่งโดยทั่วไปจะอยู่บริเวณด้านหน้าของห้างสรรพสินค้าและมักเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มของร้านค้าย่อยที่อยู่ภายใต้บริษัทเดียวกันกับพื้นที่ใกล้เคียงที่เป็นแหล่งร้านค้ามากมายอย่างอันสร้างความปลอดภัยให้กับผู้บริโภคด้วยสารพัดสินค้านานาชนิด จากแหล่งร้านค้าที่หลากหลายอันเป็นแหล่งนัดพบศูนย์รวมของแฟชั่น เสื้อผ้า เครื่องประดับ เครื่องแต่งกายทันสมัยจากทุกมุมโลกนอกจากนั้นยังเลือกอร่อยได้กับร้านอาหารนานาชนิดและเพลิดเพลินไปกับการชมภาพยนตร์ที่ทันสมัย รวมถึงการพักผ่อนสังสรรค์กับกิจกรรมนานาชนิด ดังนั้นจึงถือได้ว่าห้างสรรพสินค้าจัดเป็นธุรกิจที่มีความครบครันในเรื่องสินค้าและบริการ รวมไปถึงการสามารถตอบสนองผู้คนที่ได้ทุกเพศทุกวัยอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์การบริหารการค้าปลีกเป็นกลยุทธ์ที่บรรดานักธุรกิจด้านการค้าปลีกพยายามนำมาใช้เพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารและบุคลากร ในการวางแผนคิดค้นกลยุทธ์การค้าปลีกแบบหลากหลาย เพื่อก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ล้วนเป็นการช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เช่น การจัดจำแนกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อเป็นการแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ตามลักษณะความต้องการความสนใจของลูกค้า โดยปลายทางมุ่งเน้นให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด การจัดวางโครงสร้างองค์กรเป็นการแบ่งตามลักษณะของงานที่ได้ออกแบบไว้ ภายในโครงสร้างองค์กร และการเลือกทำเล หรือที่ตั้งของธุรกิจค้าปลีก เพื่อให้ได้สถานที่เหมาะกับการดำเนินธุรกิจการค้าปลีก เป็นต้น (ดำรงศักดิ์ ชัยสนธิ, 2538 : 87)

กลยุทธ์การบริหารการค้าปลีกนั้นมีองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน (ภาณุ ลิ้มมานนท์, 2550 : 118 - 119) ได้แก่ ด้านการพัฒนากลยุทธ์การค้าปลีก (Developing the Retail Strategy) ซึ่งมุ่งเน้นการดำเนินการเพื่อก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นมักมีแผนหรือกรอบหรือสำหรับใช้เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ด้านการจัดจำแนกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Identifying the Target Market) ซึ่งมุ่งเน้นการแบ่งกลุ่มลูกค้าเป็นหลาย ๆ กลุ่มตามลักษณะความต้องการ ความสนใจ และตามลักษณะที่คล้ายคลึงกันออกเป็นกลุ่มย่อยเพื่อกำหนดเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย แล้ววางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการและใช้วิธีการหรือกิจกรรมทางการตลาดที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ๆ ให้ลูกค้าได้รับความพอใจและเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ด้านการวางรูปแบบการค้าปลีก (Determining the Retail Format) ซึ่งมุ่งเน้นการวางตำแหน่ง

ของธุรกิจโดยการพิจารณาจากหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เช่น พิจารณาจากสายผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายพิจารณาจากการควบคุมกิจการและการพิจารณาจากลักษณะการประกอบธุรกิจ ด้านการวางโครงสร้างองค์กร (Designing the Organizational Structure) ซึ่งมุ่งเน้นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนและกลุ่มคนภายในองค์กรอีกทั้งอิทธิพลที่สร้างขึ้นนั้นส่วนใหญ่เกิดจากวัตถุประสงค์ในการควบคุม (Control) โดยการถูกควบคุมนั้นมาจากลักษณะของงานที่ได้ออกแบบไว้ภายใน โครงสร้างองค์กรและด้านการเลือกทำเลที่ตั้ง (Selecting the Locations) ซึ่งมุ่งเน้นการพิจารณาคัดเลือกสถานที่ให้เหมาะกับการดำเนินธุรกิจการค้าปลีกและจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ประกอบหลายประการ ทั้งนี้หากธุรกิจสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์การบริหารการค้าปลีกดังกล่าวข้างต้นแล้ว ย่อมจะส่งผลให้การบริหารการค้าปลีกในธุรกิจห้างสรรพสินค้า นั้น ๆ มีประสิทธิผลและทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นอย่างมีศักยภาพ มีความมั่นคงทางธุรกิจและสนับสนุนให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานที่ดีในอนาคตต่อไป

ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นความพยายามที่องค์กรทางธุรกิจหลาย ๆ องค์กรพยายามสร้างเพื่อให้เป็นจุดแข็งขององค์กรและเมื่อแต่ละองค์กรที่สามารถสร้างความได้เปรียบได้จะทำให้องค์กรนั้น ๆ มีขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness) ที่เหนือกว่าองค์กรธุรกิจอื่น ๆ (จรินทร์ อาสาทรงธรรม, 2553) ทั้งนี้การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจัดเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นเกณฑ์ในการวัดความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรและองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นมีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน (สุวัฒน์ สิรินิรันดร์, 2550 : 24) ได้แก่ ด้านกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และด้านกลยุทธ์การมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Focus Strategy) ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจห้างสรรพสินค้า นั้นจะประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้ สิ่งที่ธุรกิจจะต้องพยายามทำให้ได้ คือ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริการ การพัฒนาอย่างต่อเนื่องอันจะนำมาซึ่งความแตกต่างจากคู่แข่ง และผลักดันให้องค์กรธุรกิจค้าปลีกประเภทห้างสรรพสินค้า นั้น ๆ มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนห้างค้าส่งในเขตกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ คือ ร้อยเอ็ด ขอนแก่น มหาสารคาม กาฬสินธุ์ เป็นอีกเขตพื้นที่หนึ่งที่มีการแข่งขันในกลุ่มทุนทั้งในพื้นที่และกลุ่มทุนนอกพื้นที่เข้ามาดำเนินการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจค้าส่งอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งมีการสร้างรูปแบบการบริการ การสร้าง ความน่าเชื่อถือในสินค้า ราคา บริการที่จะสร้างความประทับใจให้ลูกค้าและการอำนวยความสะดวกอย่าง

สูงสุด ด้วยในสถานการณ์ปัจจุบัน เกิดการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) รวมทั้งพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภค ส่งผลให้ธุรกิจค้าส่ง และค้าปลีกรูปแบบใหม่ ซึ่งอาศัยความได้เปรียบทางด้านเงินทุน วิทยาการความรู้ รวมทั้งการนำเอาระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ จึงมีอำนาจในการต่อรอง ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้านความสะดวกสบายและความครบถ้วนของสินค้า ซึ่งส่งผลกระทบต่อการลดลงของธุรกิจค้าส่งห้างค้าส่งในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และธุรกิจค้าปลีกขนาดกลางลงอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับสถานประกอบการทั่วไปมักประสบปัญหาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของห้างค้าส่งอยู่ในระดับต่ำ จำแนกได้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะต่าง ๆ แรงจูงใจ และความจริงจังเอาใจใส่ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในห้างค้าส่ง ระดับที่ 2 คือ ระดับกลุ่มหรือทีมงานในห้างค้าส่ง แต่ละที่ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม คือ ภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย ตลอดจนโครงสร้างการแบ่งงานบทบาทของพนักงาน รวมทั้งบรรทัดฐานของห้างค้าส่ง ระดับที่ 3 คือ ระดับของห้างค้าส่ง ซึ่งเป็นองค์การหลัก ได้แก่ สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี กลยุทธ์ หรือทางเลือกใหม่ๆ การบริการ กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมของห้างค้าส่ง ปัญหาของห้างที่มีประสิทธิภาพต่ำ มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยทั้ง 3 ระดับ กล่าวคือ หากผู้ปฏิบัติพนักงานทั่วไปท้อแท้ สิ้นหวังในการทำงาน ขาดทีมทำงานที่ดี การไม่ได้รับการตอบสนองจากทางห้างให้ดำรงชีวิต และมั่นคงในงานที่ดีแล้ว ย่อมมีผลต่อความเจริญรุ่งเรืองของห้างแน่นอน ฉะนั้นการขจัดปัญหาเรื่องจริงที่ซ่อนอยู่ภายในห้าง และจะนำผลดีมาในระยะยาว นั่นคือ การเพิ่มพัฒนาสมรรถนะหลัก

จากปัญหาและความจำเป็นดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะเจ้าของกิจการและผู้จัดการห้างค้าส่งฟาร์มมาร์ค จึงพิจารณากำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างที่สำคัญต่อการประกอบการ โดยทำการวิเคราะห์ค้นหาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่ง อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

คำถามการวิจัย

1. มีปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์
2. รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ มีลักษณะอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์
2. เพื่อสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์
3. เพื่อยืนยันรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์

สมมติฐานการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำมากำหนด เป็นสมมติฐาน เพื่อใช้ทดสอบความถูกต้องของทฤษฎีได้ว่า

1. ปัจจัยด้านทักษะ ปัจจัยด้านความรู้ ปัจจัยด้านอัตตมโนทัศน์ ปัจจัยด้าน บุคลิกลักษณะประจำตัว ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้าน คุณภาพชีวิตในการทำงาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้าน พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ แก่นสาระสินธุ์
2. รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสาระสินธุ์ มีพัฒนาการขึ้นมีความเป็นไปได้ในการนำไปประยุกต์ใช้กับห้างค้าส่ง

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขต ไว้ดังนี้

1. พื้นที่เป้าหมาย เป็นการศึกษาเฉพาะในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ ห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสาระสินธุ์ 4 จังหวัด คือ จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดมหาสารคาม และจังหวัดร้อยเอ็ด
2. ขั้นตอนของการวิจัย การวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ
 - ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) เพื่อ ศึกษาปัจจัย เชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์

ระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) เพื่อสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

ระยะที่ 3 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) ยืนยันรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

3. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ 1

3.1.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1) ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารห้างค้าส่งในในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ คือ ผู้บริหารระดับสูงของห้างค้าส่ง (เจ้าของห้างค้าส่ง, กรรมการ, ผู้จัดการ, หัวหน้าแผนก, หัวหน้าฝ่าย, ผู้แทนผู้บริหาร) โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากห้างค้าส่งต่าง ๆ ในในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 จังหวัด (จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดมหาสารคาม และจังหวัดร้อยเอ็ด) จำนวน 7 ห้างค้าส่ง รวมจำนวนประชากร 210 คน (หอการค้าจังหวัดมหาสารคาม, 2559)

2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารห้างค้าส่งในในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ คือ ผู้บริหารระดับสูงของห้างค้าส่ง(เจ้าของห้างค้าส่ง, กรรมการ, ผู้จัดการ, หัวหน้าแผนก, หัวหน้าฝ่าย, ผู้แทนผู้บริหาร) จากห้างค้าส่ง ต่าง ๆ ในในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 จังหวัด (จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดมหาสารคาม และจังหวัดร้อยเอ็ด) จำนวน 136 คน โดยใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง ของ Krejcie and Morgan (1970 : 607 - 610 ; อ้างถึงใน รังสรรค์ สิงห์เลิศ. 2551 : 71)

3.1.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่

1) ตัวแปรอิสระ ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดจากแนวคิดต่าง ๆ ปัจจัย 5 ด้าน ดังนี้

- 1.1) ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล
- 1.2) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- 1.3) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ
- 1.4) ปัจจัยด้านการสื่อสาร
- 1.5) ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร

2) ตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงเหตุ และผล คือ โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดจากแนวคิดต่าง ๆ ได้แก่ โดยนำปัจจัยด้านองค์ประกอบสมรรถนะ 5 ด้าน ของ McClelland (1973 : 1 - 14) ดังนี้

- 2.1) ปัจจัยด้านทักษะ
- 2.2) ปัจจัยด้านความรู้
- 2.3) ปัจจัยด้านทัศนคติ
- 2.4) ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ
- 2.5) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

3) ตัวแปรตาม ซึ่งเป็นปัจจัยผลลัพธ์ คือ สมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

3.2 กลุ่มตัวอย่างเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ 3

กลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้บริหารห้างค้าส่งในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 15 คน ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

4. ขอบเขตด้านเวลา ในการวิจัย รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ผู้วิจัยกำหนดช่วงเวลาการวิจัย ระหว่าง เดือน มกราคม – สิงหาคม พ.ศ. 2559

นิยามศัพท์เฉพาะ

รูปแบบพัฒนา หมายถึง สภาพลักษณะที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญซึ่งได้รับการจัดไว้อย่างเป็นระเบียบตามปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิด หรือความเชื่อต่าง โดยประกอบด้วยกระบวนการหรือขั้นตอนสำคัญรวมทั้งวิธีเทคนิคต่างๆที่สามารถช่วยให้สภาพนั้นเป็นไปตาม ทฤษฎี หลักการ หรือแนวคิดที่ยึดถือ ใช้เป็นแบบแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะรูปแบบนั้น ๆ

พัฒนา หมายถึง กระบวนการในการดำเนินการกระทำ สร้างสรรค์การทำงาน มีแนวโน้มในการทำที่นำไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ เป็นผลดีต่อองค์กร ซึ่งในที่นี้หมายถึง ห้างค้าส่ง

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง กลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ตามยุทธศาสตร์พัฒนา กลุ่มจังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดมหาสารคามและจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นพื้นที่ในการวิจัยครั้งนี้

ห้างค้าส่ง หมายถึง ผู้ค้าส่ง (Wholesalers) หรืออาจเรียกว่า ผู้จัดจำหน่าย (Distributors) ซึ่งเป็น บุคคลหรือนิติบุคคลที่ทำหน้าที่ด้านการค้าส่ง เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ทำการตลาดด้านต่าง ๆ ในระบบการค้าส่ง บุคคลหรือนิติบุคคลดังกล่าวจะทำหน้าที่ซื้อสินค้าจากผู้ผลิตหรือผู้แทนจำหน่าย นำไปขายส่งให้กับผู้ค้าปลีกเพื่อขายต่อให้กับผู้บริโภคคนสุดท้าย ในการวิจัยในครั้งนี้ หมายถึง เฉพาะห้างค้าส่งในเขตกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลัก หมายถึง ปัจจัยที่มีเป็นสาเหตุและเป็นผลในการที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยมีปัจจัยที่มีผล ดังนี้

5.1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารห้างค้าส่งในเขตกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับ การศึกษา เงินเดือน ตำแหน่งทางการบริหาร และประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร

ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง เหตุที่ทำให้ คุณภาพชีวิตในการทำงานของผู้บริหารห้างค้าส่งในเขตกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ เปลี่ยนแปลง ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 8 องค์ประกอบดังนี้ 1) การได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเพียงพอ 2) การมีสิ่งแวดล้อมที่ถูกลักษณะ ปลอดภัย 3) การเปิด โอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้พัฒนาความรู้ความสามารถ 4) การส่งเสริมความเจริญเติบโตให้ความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน 5) การส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน 6) การทำงานที่ตั้งอยู่บนฐานของกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรม 7) การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยส่วนรวม และ 8) การมีส่วนเกี่ยวข้องระหว่างความสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง เหตุผลทางวัฒนธรรมองค์กรของผู้บริหารห้างค้าส่งในเขตกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ต่อสมรรถนะของผู้บริหารห้างค้าส่งในเขตกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยประกอบด้วย การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นรายละเอียดส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผลการ และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม

ปัจจัยด้านการสื่อสารและการตัดสินใจ หมายถึง เหตุผลทางการสื่อสารและ การตัดสินใจของผู้บริหารห้างค้าส่งในเขตกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยมีการส่งมอบสารหลายทิศทาง ประกอบด้วย การสื่อสาร จากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง การสื่อสารตามแนวนอน และการสื่อสาร

ข้ามสายงาน มีการใช้ข้อมูลข่าวสารการสนับสนุนทางเลือกและการประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยสมาชิกในองค์กรหรือโดยผู้นำซึ่งเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดหรือสมาชิกของกลุ่มเห็นพร้อมต้องกันมากที่สุดประกอบการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร หมายถึง เหตุผลทางพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารห่างคำสั่งในเขตกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ประกอบด้วย การมีพฤติกรรมที่เน้นงาน การส่งเสริมพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ และการสร้างพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

ด้านทักษะ หมายถึง ความชำนาญ มีความสามารถที่ชัดเจน และความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สามารถสร้างขึ้นมาได้ จากการเรียนรู้ สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การมีทักษะทางคอมพิวเตอร์ สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นมาจากการมีพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

ด้านความรู้ หมายถึง การมีความเข้าใจในงาน รู้และเข้าใจในหลักการทำงาน ในองค์กร การมีความรู้เฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมือง การเมืองความรู้เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะ

ด้านอัตตมโนทัศน์ หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน โดยการมีเจตคติ ที่ดีโดยมี ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง เป็นสิ่งสำคัญ การสร้างค่านิยม ที่ดีในการทำงานช่วยพัฒนาองค์กร การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เชื่อว่าตนเองทำได้ เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นสิ่งสำคัญ และมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่ดี

ด้านบุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัว และแบบแผนพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ที่ถูกหล่อหลอมมาจากประสบการณ์ วัฒนธรรม การเรียนรู้ วิธีการปรับตัว และสิ่งแวดล้อม โดยการพัฒนาในลักษณะบุคลิกเฉพาะตัวเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน การสร้างความน่าเชื่อถือ และไว้วางใจ การพัฒนาบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล การพัฒนาการมีลักษณะเป็นผู้นำ การตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ที่เผชิญ ได้ดี มีความสามารถในการเรียนรู้ในการทำงานที่ดี ความกระตือรือร้น ในการร่วมมือปฏิบัติงาน

ด้านแรงจูงใจ หมายถึง การปลุกดันให้คนมีแรงจูงใจ โดยเป็นแรงขับภายใน การสร้างแรงจูงใจจากภายใน เช่น ความสนใจ ทศนคติ ความต้องการ มีความสำคัญ การสร้างแรงจูงใจจากภายนอก เช่น บุคลิกภาพ การลงโทษ การให้รางวัล การใช้ความพยายามในการทำงานให้

บรรล่วัตถุประสงค์ การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม และการมีแรงจูงใจทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า สามารถบรรลุเป้าหมายองค์กรได้

สมรรถนะหลัก หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานที่เกิดจากความรู้ เจตคติ หรือ คุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งผู้บริหารในห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ทุกคน จำเป็นต้องมี อันจะเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการ ให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการ/หน่วยงานกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายถึงรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

บริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของบุคคลในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพของตน อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรและรัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง พฤติกรรมในการทำงานที่เกิดจาก

1) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และ 2) ความสามารถในการสร้างทีม

ห้างค้าส่ง หมายถึง ห้างค้าส่ง ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ 4 จังหวัด
จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดมหาสารคาม และจังหวัดร้อยเอ็ด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้สารสนเทศว่าด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่ง
ในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์
2. ได้รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์
ที่สามารถนำไปพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์
จนสามารถแก้ไขปัญหาการดำเนินงานได้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ผู้วิจัยจะทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี ในวรรณกรรมเพื่อมาสนับสนุนการวิจัย ประกอบด้วย ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ
3. ปัจจัยเชิงสาเหตุ และผลที่มีผลต่อสมรรถนะหลัก
4. บริบททั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจห้างค้าส่ง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. การสังเคราะห์ปัจจัยสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องการพัฒนาสมรรถนะ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ

ปัจจุบันองค์กรทั้งในและต่างประเทศได้นำเอาสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารงานอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาการพัฒนา และการรักษาบุคลากรในองค์กรสมรรถนะ ช่วยให้ผลงานของบุคลากรตรงตามความต้องการขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรสมรรถนะ กำลังได้รับความสนใจจากองค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยเช่นกัน องค์กรที่ต้องการนำสมรรถนะ มาใช้ประโยชน์มีจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ นำเสนอ ดังนี้

1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ เริ่มขึ้นในปี 1970 ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อบริษัท McBer ได้รับการติดต่อจาก The US State Department ให้ช่วยคัดเลือก Foreign Service Information Officer (FSIOs) หรือ เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศ

สหรัฐอเมริกาในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก มีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวของประเทศ
 สหรัฐอเมริกาให้กับคนในประเทศเหล่านั้น ซึ่งในขณะนั้นเจ้าหน้าที่เหล่านี้เป็นคนผิวขาวเกือบ
 ทั้งหมด การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam
 ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ (Skills) ที่เจ้าหน้าที่ระดับสูงของหน่วยงานคิดว่า
 จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตำแหน่งดังกล่าว แต่แบบทดสอบนี้มีจุดอ่อนบางประการ
 (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549 : 12-13) กล่าวคือ เป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลาง
 และสูง และยังใช้เกณฑ์ที่สูงมากในการตัดสิน ทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศผิวดำ (Minority)
 ไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การคัดเลือกพนักงานมีลักษณะ “การเลือก
 ปฏิบัติ” และ มีการค้นพบภายหลังว่า คะแนนสอบ ไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ
 ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป

ต่อมา McClelland ได้รับมอบหมายให้ทำการหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่าและ
 สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า
 โดย McClelland ได้เริ่มดำเนินงานด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้

1. ทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ FSIOs ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) กับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer)
2. สร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ให้ผู้ทำแบบทดสอบตอบคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่อง และ ความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่อง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ McClelland ต้องการค้นหาคือ ลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี
3. วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer) เพื่อค้นหา ลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ McClelland เรียกลักษณะของพฤติกรรม ที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือ Superior Performance นี้ว่า สมรรถนะ หรือ Competency

1.2 ความหมายของสมรรถนะ

มีผู้ให้นิยามหรือให้คำจำกัดความของสมรรถนะไว้ดังนี้

- ราชบัณฑิตสถาน (2542 : 1127 - 1128) ให้ความหมายของ “สมรรถนะ” ดังนี้
- ว. สามารถ (ส. สมรถ ว่า ผู้สามารถ ;
 - ป. สมตถ) สมรรถภาพ (สะมัดถะ, สะหมัดถะ) น. ความสามารถ เช่น เขาเป็นคนมีสมรรถภาพ

ในการทำงานสูงสมควรได้เลื่อนตำแหน่ง สมรรถนะ ใช้แก่เครื่องยนต์ เช่น เครื่องยนต์แบบนี้มีสมรรถนะดีเยี่ยมเหมาะสำหรับการเดินทางไกล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 4 - 7) ให้คำจำกัดความสมรรถนะ คือ เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการไว้ กล่าวโดยสรุปสมรรถนะสามารถใช้เป็นสิ่งที่ทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือ เป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานก็ได้ แต่จะใช้ในเรื่องใดผู้ใช้ต้องมีความเข้าใจ เพราะวิธีการประเมินและจุดประสงค์ของการใช้สมรรถนะจะแตกต่างกันไป

McClelland ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ McClelland ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า Competency เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ / แรงจูงใจ (สุกัญญา รัศมีธรรม โสคติ. 2549 : 14)

ธารงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549 : 6) ให้ความหมาย สมรรถนะว่าหมายถึง ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจหรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

รวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548 : 12) ได้สรุปความหมาย สมรรถนะ ว่าหมายถึง ความสามารถของบุคคลที่แสดงถึง ความรู้ เจตคติ ทักษะ ประสิทธิภาพและคุณลักษณะที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ ตามมาตรฐานขั้นต่ำที่พึงพอใจได้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548 : 22 - 23) ให้ความเห็นว่า Competency หากแปลเป็นภาษาไทยจะหมายถึงความสามารถหรือศักยภาพหรือสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่แสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า “ทำอะไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)” ทั้งนี้การกำหนด Competency จะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกันไปดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษา ทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูล

ที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ

2. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกฝนปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะจะแบ่งออกเป็น 2 ด้านได้แก่

2.1 ทักษะการบริหาร/จัดการงาน (Management Skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากทำหรือมีความต้องการอะไรในอนาคต

2.2 ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานจัดซื้อจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะที่แตกต่างไปจากงานผลิต ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนทำงานด้านจัดซื้อได้นั้นจะต้องแตกต่างไปจากงานผลิตเช่นเดียวกัน

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทักษะคิด แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมาและไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 9) ได้กล่าวถึงความหมายของ Competency ว่าแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ และอุปนิสัย

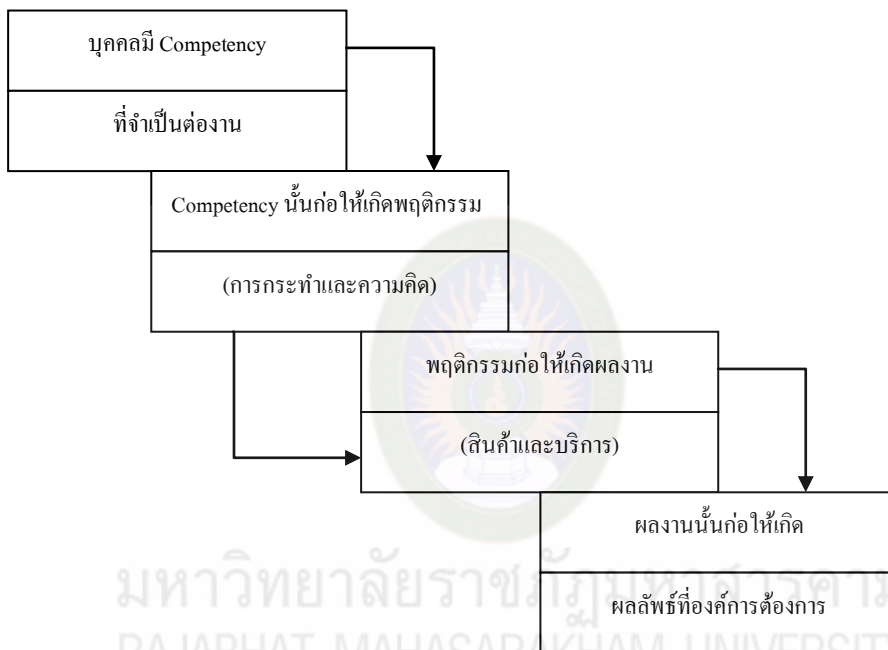
กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือที่เรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

Ganesh Shermon ได้กล่าวถึงความหมายของ Competency ในหนังสือของเขา ชื่อ Competency Based HRM ไว้ว่า Competency สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ความหมาย (สุกัญญา รัศมิธรรม โชติ. 2549 : 16) คือ

ความหมายที่ 1 Competency หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ

ความหมายที่ 2 Competency หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายทั้ง 2 ประการข้างต้น Shermon ยึดถือ Competency ในความหมายที่ 2 ในการศึกษาของเขา ทั้งนี้เพราะ Competency ในความหมายที่ 2 จะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำมาสู่ผลความสำเร็จของงาน และ เขาได้แสดงแนวคิดดังปรากฏในแผนภาพที่ 1 (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549 : 16)



แผนภาพที่ 1 ความหมายของ Competency ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ผลงานและผลลัพธ์

สมรรถนะของบุคคลจึงเป็นการกำหนดคุณสมบัติส่วนบุคคล ทั้งที่เป็นรูปธรรม เช่น ทักษะ ความรู้ ซึ่งง่ายต่อการพัฒนา ส่วนคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมที่ซ่อนเร้นยังมีอีกมาก ซึ่งพัฒนาได้ค่อนข้างยาก เช่น อึดทน โน้ตสนั่น เจตคติ ค่านิยม แรงจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญเกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ (Spencer and Spencer, 1993 : 11) ปัจจัยด้านต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะแรงจูงใจของบุคคลทั้งแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์และแรงจูงใจใฝ่อำนาจที่จะเป็นพลังผลักดันให้เกิดการปรับปรุงของบุคคลให้มีความรู้ความสามารถที่จะขึ้นการปฏิบัติได้

ผู้วิจัยสรุปความหมายของสมรรถนะ ว่า หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่เกิดจากความรู้ เจตคติ หรือ คุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล อันเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้น ๆ

3. ความหมายของสมรรถนะหลัก

มีผู้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของสมรรถนะหลัก ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ให้ความหมาย สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน (ราชันวิกรม วนิชย์ถนอม, 2549)

สุกัญญา รัศมีธรรม โขติ (2549 : 20) สมรรถนะหลักขององค์กร คือ สิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุดเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายทางกลยุทธ์ และเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในระบบเศรษฐกิจ ในขณะที่สมรรถนะหลักของบุคคล คือ สิ่งที่ทำให้บุคคลทำงานในตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547 : 10) สมรรถนะหลัก หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ โดยทั่วไปแล้วสมรรถนะหลัก มีจำนวนอยู่ระหว่าง 3-5 ตัว เพราะถ้ามีมากเกินไปคงจะไม่เรียกว่า Core (หลัก) and Core Competency จะต้องสามารถใช้ได้กับทุกตำแหน่งทุกระดับขององค์กร (ณรงค์วิทย์ แสันทอง, 2547 : 10)

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549 : 17) สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติ ภาควิชาที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมี เพราะถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งขององค์กรที่จะช่วยให้พนักงานนั้นเป็นพนักงานสามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้ตลอด รอดฝั่ง ในขณะที่เดียวกันบุคลากรที่ขาด Core Competency ก็ต้องได้รับการพัฒนาหรือหากพัฒนาแล้วไม่ดีขึ้นก็บอกได้ว่าพนักงานคนนั้นคงจะไปกับองค์กรนั้นได้ลำบาก

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2548 : 7) ให้ความหมาย สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณสมบัติภายในตัวคนหรือตัวผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมีไว้ทุกคน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ

Sundburg (2001 : 306 - 307) ได้สรุปว่าสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยผู้บริหารหน่วยงานระดับกองจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับแหล่งทรัพยากรของหน่วยงาน รู้ความต้องการของหน่วยงานและเข้าใจเป้าหมายองค์กรจะต้องไปให้ถึง รวมทั้งมีทักษะในการสื่อสาร

สมศักดิ์ พรหมเตือ (2557 : 155) ได้อธิบาย ปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กร คือ องค์กรมีโครงสร้างภายนอก และภายในที่แข็งแกร่ง เช่น มีโครงสร้างที่กะทัดรัด มีระบบการตัดสินใจ มีข้อมูลข่าวสาร และการสื่อสารที่ดี บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีจำนวนเพียงพอ มีงบประมาณเพียงพอ มีระบบจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนเทคโนโลยีที่ทันสมัย ช่วยในการดำเนินนโยบายขององค์กร มีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ

จึงสรุปความหมายของ สมรรถนะหลัก หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานที่เกิดจากความรู้ เจตคติ หรือ คุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐทุกคนจำเป็นต้องมี อันจะเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำหรับความหมายของสมรรถนะในแต่ละคนแม้จะไม่เหมือนกันทีเดียว แต่มีลักษณะร่วมกัน คือ เป็นพฤติกรรมในการทำงานเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน และเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่น ๆ สิ่งที่จะต้องเน้น คือ สมรรถนะไม่ใช่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล แต่เป็นกลุ่มพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งเกิดมาจากการที่บุคคลมี ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ หรือมีผลงานโดดเด่น

4. ประเภทของสมรรถนะ

โดยมีการจำแนกประเภทของสมรรถนะไว้ ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 10) ได้ระบุว่าสมรรถนะเกิดได้ 3 ทาง คือ เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด เกิดจากประสบการณ์การทำงาน และเกิดจากการศึกษาฝึกอบรมและจำแนกสมรรถนะ ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคน ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลคนนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียก Personal Competency ว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547 : 28 - 30) ได้ระบุว่าสมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (Personal Attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน และจำแนกสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภท/ระดับ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของคนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด และหมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี

2. สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ และหมายถึง ความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-based)

3. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job-based) หน้าที่ที่แตกต่างกัน ความสามารถในงานย่อมแตกต่างกัน สามารถเรียก Functional Competency เป็น Job Competency หรือ Technical Competency

4. สมรรถนะส่วนบุคคล (Individual Competency) หมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่เหมือนกันไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถที่เหมือนกัน

McClelland จำแนกสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549 : 17 - 19) ดังนี้

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน หรือ ความรู้ใน สินค้าที่ตนขายอยู่ประจำ เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานแตกต่าง จากบุคคลอื่นหรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ ดังนั้น Competency ในกลุ่ม นี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มถึงขั้นลงความเห็น ว่า ความรู้ทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็น Competency

2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่ง Competency ในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ (รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ) เพื่อช่วยให้อุบัติความสำเร็จที่ดีเลิศในงาน อีกทั้งยังเป็น Competency ที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้เพิ่มขึ้นในบุคคลมากกว่า Competency กลุ่มแรก

2.1 Competency กับ Knowledge : Competency จะหมายถึงพฤติกรรม ที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance) เท่านั้น ดังนั้น ตัวความรู้ (Knowledge) โดด ๆ จึงไม่ถือเป็น Competency เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้น ๆ จะสามารถนำมาประยุกต์หรือ นำมาใช้กับพฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงาน จึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ Competency

2.2 Competency กับ Skills : Competency เกี่ยวข้องกับ ทักษะ (Skills) แต่จะหมายถึงเฉพาะการใช้ทักษะที่ก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างชัดเจน จึงจะเป็น Competency

2.3 Competency กับ Motive/Attitude : Competency ไม่ใช่แรงจูงใจหรือ ทัศนคติ (Motive/Attitude) แต่เป็นแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวัง ไปสู่สิ่งที่เป่าหมายของเขา หรือเป่าหมายขององค์กร จึงจะถือเป็น Competency ตัวอย่างเช่น การศึกษาของสถาบันชื่อดังด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งหนึ่งชื่อ Schoonover Associates ก็มุ่งศึกษาและให้ความสำคัญเฉพาะ Differentiating Competency โดยสถาบันแห่งนี้ อธิบายถึงความแตกต่างของความรู้ ทักษะและแรงจูงใจ/ทัศนคติ กับ Competency ในเชิง เปรียบเทียบดังนี้

สรุปแนวคิดของ Schoonover Associates เชื่อว่า ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ/ทัศนคติ โดด ๆ ไม่ใช่ Competency แต่เป็นส่วนหนึ่งที่เกิด Competency

5. องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะมีผู้เสนอไว้หลายคนดังนี้

Hellrigel, Jackson and Slocum (2001 : 14 - 24) ได้สรุปสมรรถนะของผู้บริหารไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competency) หมายถึง ความสามารถในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ความสามารถทำให้ “ผู้รับสาร” หรือผู้ที่กำลังสื่อสารอยู่ด้วย “เข้าใจ” ในสิ่งที่กำลัง “สื่อสาร” Communication Competency มีความสำคัญเพราะ “ผู้บริหาร” ทำงานโดยอาศัยการทำงานของ “ผู้อื่น” (Getting Things Done Through Other People) “การสื่อสาร” หรือ Communication ถือเป็น “รากฐาน” ที่สำคัญของ Competency อื่น ๆ อีก 5 ตัวของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะ “การสื่อสาร” เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้งานของผู้บริหารสัมฤทธิ์ผล เพราะผู้บริหารต้องสื่อสารให้ผู้อื่นทราบและเข้าใจว่า “ต้องทำอะไร” (What to do) และ “ทำอย่างไร” (How to do it) ซึ่งการสื่อสารหมายรวมถึงทั้ง การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) และการเจรจาต่อรอง (Negotiation)

1.1 การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึง การแสดงออกถึง “พฤติกรรม” (Behavioral Indicator) เช่น แจ้งให้ผู้อื่นรับทราบเหตุการณ์และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเขา เพื่อให้เขาทราบสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบันตลอดเวลา นำเสนอข้อมูลต่อสาธารณะด้วยรูปแบบที่จูงใจ และตอบคำถามต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม หรือ การเขียนได้ชัดเจนตรงประเด็น และตอบสนองวัตถุประสงค์ตามท้องที่การต้องการ เป็นต้น

1.2 การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึง “พฤติกรรม” ได้แก่ การสนับสนุนการสื่อสารแบบ 2 ทาง ด้วยการรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากผู้อื่นการใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น และการสร้างสัมพันธภาพที่แน่นแฟ้นกับผู้อื่น เป็นต้น

1.3 การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการเป็นตัวแทนของทีมในการต่อรองให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ต้องการ มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และสามารถโน้มน้าวผู้บังคับบัญชาให้คล้อยตามได้ และสามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเยียบขาดและเป็นธรรม เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นสร้างปัญหา

2. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration Competency) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของบุคคลว่า งานหรือกิจกรรมอะไรที่จำเป็นต้องทำ และสามารถกำหนดได้ว่า งานหรือกิจกรรมเหล่านั้นจะกระทำให้สำเร็จได้ด้วยวิธีใด (How they can be done) ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง รวมทั้งต้องสามารถติดตามและตรวจสอบจนมั่นใจได้ว่า งานหรือกิจกรรมเหล่านั้นได้กระทำจนสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยทั่วไปเมื่อกล่าวถึงทักษะหรือความสามารถของพนักงานที่ดำรงตำแหน่ง “ผู้จัดการ” คนทั่วไปมักคิดถึง ความสามารถในการวางแผนและบริหารจัดการมาก่อนเป็นอันดับแรก Competency ในด้านนี้ประกอบด้วย Competency ย่อยที่จำเป็นอีก 4 ประการ คือ

2.1 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการแก้ปัญหา (Information Gathering, Analysis and Problem Solving) หมายถึง การตรวจสอบข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทาง/ทางเลือกในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ความสามารถตัดสินใจได้รวดเร็วและทันเวลา การกล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล และสามารถคาดการณ์ผลของความเสี่ยงนั้น ๆ ได้

2.2 การวางแผนและบริหาร โครงการ (Planning and Organizing Projects) หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนการจัดสรรทรัพยากร และกำหนดระยะเวลาในการทำโครงการ ได้แก่ ความสามารถวางแผนและจัดตารางการทำงาน เพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดลำดับความสำคัญของงาน และมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง และการกำหนด จัดหา และจัดระบบทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้สามารถทำงาน ได้สำเร็จ

2.3 การบริหารเวลา (Time Management) หมายถึง ความสามารถทำงานหลาย ๆ อย่างได้ดีในเวลาเดียวกัน ความสามารถควบคุมงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา แม้จะเกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตาม การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในเวลาที่จำกัด

2.4 การบริหารการเงินและงบประมาณ (Budgeting and Financial Managements) หมายถึง การเข้าใจงบการเงิน กระแสเงินสด รายงานทางการเงิน และรายงานผลประกอบการประจำปี และใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ การเก็บข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องและสมบูรณ์ และการกำหนดแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้บุคคลอื่น รวมทั้งสามารถบริหารการใช้จ่ายงบประมาณของบุคคลอื่นให้เป็นไปตามแผนดังกล่าว

3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) เป็นที่ทราบกันดีว่า ความสำเร็จของงานต่าง ๆ ในองค์กร ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการทำงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงลำพัง แต่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญมากในปัจจุบัน ผู้จัดการขององค์กรจึงจำเป็นต้องมี Teamwork Competency หรือ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ผู้จัดการที่มี Competency ด้านนี้จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างตรงเป้าหมาย ซึ่ง Teamwork Competency ประกอบด้วย Competency ย่อย 3 ประการดังนี้

3.1 การสร้างทีมงาน (Designing Teams) ถือเป็นขั้นแรกของการทำงานที่เป็น โครงการต่าง ๆ (Projects) และเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการ หรือหัวหน้าทีม (Team Leader) ที่จะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนที่ทำให้ทีมเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานคัดเลือกสมาชิกของทีมที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม เพื่อให้ทีมมีความหลากหลายในเรื่องความรู้และเทคนิคต่าง ๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของทีม ตลอดจนมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกแต่ละคนอย่างเหมาะสม

3.2 การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน (Creating a Supportive Environment) ประกอบด้วย การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่แสดงออกถึงการยอมรับ ยกย่องและให้รางวัลกับการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ การช่วยทีมในการกำหนดและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายของทีม และการเป็นที่เลี้ยง ที่ปรึกษาและผู้ฝึกสอนให้แก่สมาชิกในทีมอย่างตั้งใจและอดทน

3.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน (Managing Team Dynamics) ประกอบด้วย การเข้าใจจุดอ่อนและจุดแข็งของทีม สามารถนำจุดแข็งของสมาชิกในทีมไปใช้ในการปฏิบัติงาน เมื่อเกิดข้อขัดแย้งในทีม สามารถนำประเด็นความขัดแย้งนั้นมาหาข้อสรุปที่ดีร่วมกันอย่างมีเหตุผล เพื่อเพิ่มศักยภาพของทีม แบ่งปันความดีความชอบ (Credit) ให้แก่สมาชิกในทีม

4. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Action Competency) เป็นความเข้าใจเกี่ยวกับการกิจโดยรวม (Overall Mission) และค่านิยม (Values) ขององค์กร ซึ่งในฐานะ “ผู้บังคับบัญชา” ต้องสามารถปฏิบัติ และแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการกิจและค่านิยมเหล่านั้น ซึ่งความสามารถดังกล่าวนี้เรียกว่า ความสามารถเชิงกลยุทธ์ หรือ Strategic Action Competency ที่หมายรวมถึงดังนี้

4.1 ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding the Industry) หมายถึง การมีความเข้าใจในภารกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้ และสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่สำคัญได้อย่างรวดเร็ว ทราบข้อมูลและความเคลื่อนไหวของกลุ่มคู่แข่ง (Competitors) และหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partners) ตลอดเวลา และความสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของธุรกิจและผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

4.2 ความเข้าใจในองค์กร (Understanding the Organization) หมายถึง ความเข้าใจความต้องการของ Stakeholder เข้าใจจุดแข็งและข้อจำกัดของกลยุทธ์ทางธุรกิจต่าง ๆ ขององค์กร และเข้าใจถึงขีดความสามารถ ที่โดดเด่นขององค์กร

4.3 การดำเนินกลยุทธ์ (Taking Strategic Actions) ได้แก่ การจัดลำดับความสำคัญของงาน และตัดสินใจให้สอดคล้องกับภารกิจ (Mission) และเป้าหมายทางกลยุทธ์ (Strategic Goal) ขององค์กร การยอมรับกลยุทธ์ใหม่ ๆ และนำกลยุทธ์เหล่านั้นมาสู่การปฏิบัติ และการกำหนดเป้าหมายในระดับปฏิบัติการ (Operation Goal) ที่ส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์หลักขององค์กร

5. ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (Global Awareness Competency) ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้การทำธุรกิจขององค์กรจำเป็นต้องใช้บุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ จากต่างประเทศมากขึ้น เช่น การสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศ หรือการใช้เทคโนโลยีที่มาจากต่างประเทศ ฯลฯ รวมทั้งการจำหน่ายสินค้าหรือการส่งออกสินค้าไปจำหน่ายยังต่างประเทศ ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรจำเป็นต้องมี Global Awareness Competency เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ Global Awareness Competency ประกอบด้วยความสามารถ 2 ประการ คือ

5.1 ความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Cultural Knowledge and Understanding) รับรู้แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนสถานการณ์ต่าง ๆ ของโลก รับรู้ผลกระทบของสถานการณ์โลกที่มีต่อองค์กร รวมถึงความสามารถใช้ภาษา (พูด อ่าน และเขียน) ได้มากกว่า 1 ภาษาอย่างคล่องแคล่ว

5.2 ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (Cultural Openness and Sensitivity) เข้าใจความแตกต่างด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรม ของชนชาติที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร และพยายามเรียนรู้ความแตกต่างเหล่านี้ โดยปราศจากอคติ เรียนรู้วัฒนธรรมของชาติอื่นได้อย่างรวดเร็ว และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมเหล่านั้นได้อย่างกลมกลืน

6. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self - management Competency)

ความสามารถในการควบคุมตนเอง ถือเป็นทักษะสำคัญที่จะละเลยมิได้สำหรับผู้ที่ยังดำรงตำแหน่ง “ผู้บริหาร” ทั้งนี้เพราะบ่อยครั้งที่ “สิ่งที่คาดหวัง อาจไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้” “งานที่ตั้งใจจะทำให้เสร็จตามกำหนด เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาชื่นชมในผลงาน อาจได้รับการตำหนิ เพราะงานออกมามีล่าช้าและคุณภาพไม่ดีเพียงพอ” และอื่นๆ อีกมากมาย ความกดดันเหล่านี้ มักทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะโทษ หรือกล่าวหา “ผู้อื่น” หรือ “ฝ่าย/แผนกอื่น” ว่าเป็นต้นเหตุที่ทำให้ “ถูกตำหนิ” “งานนั้น ๆ ผิดพลาดหรือไม่เสร็จตามที่กำหนด” ผู้บริหารต้องฝึกฝนตนเองให้มีคุณลักษณะ 4 ประการดังต่อไปนี้

6.1 ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Integrity and Ethical Conduct)

ประกอบด้วยพฤติกรรม การมีมาตรฐานส่วนตัวที่ชัดเจน ที่สามารถใช้เป็น “เกณฑ์” ในการดำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม มีความ “กล้า” ที่จะยอมรับความผิดพลาด และมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน

6.2 แรงขับส่วนตัวและการตั้งสติ (Personal Drive and Resilience)

พยายามตั้งเป้าหมายในการทำงาน และมีความกระตือรือร้นและแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทุ่มเทและทำงานหนักเพื่อให้งานสำเร็จ อดทนกับอุปสรรค และสามารถพลิกฟื้นสถานการณ์เมื่อต้องประสบกับความล้มเหลว

6.3 การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Balancing Work and Life Issues) สามารถสร้างความสมดุลระหว่าง “งาน” กับ “ชีวิตส่วนตัว” ด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป ดูแลสุขภาพกายและใจของตนเอง ตลอดจนใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ในการลดความเครียดที่เกิดจากการทำงาน ตั้งเป้าหมายของตนเอง ทั้งด้าน “ชีวิตงาน” และ “ชีวิตส่วนตัว”

6.4 ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง (Self-Awareness and Development) มีเป้าหมายทั้งในด้าน “ส่วนตัว” และ “อาชีพ” ที่ชัดเจน ใช้จุดแข็งของตนเองให้เป็นประโยชน์ และพยายามปรับปรุง/แก้ไข “จุดอ่อน” ของตน วิเคราะห์และสรุปบทเรียนจากประสบการณ์การทำงานและชีวิตส่วนตัว

Spencer and Spencer (1993 : 11) ได้กำหนดสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหาร การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ 8 ประเด็น ได้แก่ 1) การมุ่งสู่ความสำเร็จ 2) การแสวงหาข้อมูลสารสนเทศ 3) ความเข้าใจบุคคล 4) ผลกระทบและอิทธิพล 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) ความคิดเชิงมโนทัศน์ 7) ความเชื่อมั่นในตนเอง 8) ความร่วมมือประสานงาน

Delmont (2002) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารระดับภาควิชา กำหนดรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารภาควิชาว่าประกอบด้วย 1) หน้าที่หลักของหน่วยวิชา 2) บทบาทและความรับผิดชอบตามตำแหน่ง 3) สมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะตามบทบาทตำแหน่ง ซึ่งสมรรถนะของหัวหน้าภาควิชาที่สำคัญได้แก่ 1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 2) สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ 3) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ รายละเอียดดังนี้

1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

- 1.1 มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์และยั่งยืน
- 1.2 ตัดสินใจและใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม
- 1.3 การจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจและการ โน้มน้าว
- 1.4 การสร้างสรรค์งานและนวัตกรรม
- 1.5 การใช้ทรัพยากรที่ก่อให้เกิดรายได้
- 1.6 การแสดงถึงพันธะที่ต้องรับผิดชอบ
- 1.7 การแสดงคุณลักษณะที่นุ่มนวลชัดเจนไว้วางใจได้ มีคุณธรรมจริยธรรม
- 1.8 การแสดงถึงการเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญทางวิชาการ

2. สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย

- 2.1 การสื่อสาร การฟัง การพูด การเขียน และการนำเสนอในที่ชุมชน
- 2.2 ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แสดงถึงความเข้าใจ และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น
- 2.3 การนำกลุ่ม ทีม กรรมการหรือโครงการหรือดำเนินการประชุม
- 2.4 การคาดการณ์ล่วงหน้า การต่อรอง การจัดการความขัดแย้ง และแก้ไขปัญหา การจัดการความเครียดและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

- 3.1 การจัดองค์การ การวางแผน การมอบหมายงาน และการจัดลำดับความสำคัญของงาน
- 3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประสิทธิภาพขององค์การ
- 3.3 การตัดสินใจที่ทันเวลา เหมาะสม
- 3.4 ความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับอุดมศึกษา ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ
- 3.5 การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและคงทน
- 3.6 การประยุกต์เทคโนโลยีในการดำเนินงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 11) ได้กำหนดสมรรถนะหลัก ให้เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน จำแนกออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการ/หน่วยงานกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. บริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของบุคคลในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพของตน อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรและรัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง สมรรถนะที่เน้น 1) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และ 2) ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2549 : 140 - 148) ได้จำแนกสมรรถนะหลักออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งเป็นตัวเดียวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนไทย ได้แก่

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลมาจากการ

ปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการ/หน่วยงานกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของ บุคคลในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การพัฒนาตนเอง (Expertise) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานด้วยการศึกษา ค้นคว้าหา ความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง สมรรถนะที่เน้น 1) ความตั้งใจ ที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์การ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะ เป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และ 2) ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษา สัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

McClelland ได้เสนอแนวคิดเรื่อง Competency ซึ่งเป็นกรมองคนในภาพรวม ทั้งสิ่งที่ปรากฏเห็นและสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน และต่อมาได้มีการนำเอาเรื่องของสมรรถนะ มาใช้ในงานบริหารบุคคลมากขึ้น โดยเฉพาะในปัจจุบัน จะใช้มุมมองด้านสมรรถนะของบุคคล เป็นฐานในการจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ องค์ประกอบของ Competency มี 5 ส่วน (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549 : 15) ดังนี้

1. ทักษะ (Skills) สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาทหรือเจ็บ

2. ความรู้ (Knowledge) ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น

3. มโนทัศน์ของตน (Self-concept) ทศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็น เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น Self-confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล (Trait) บุคลิกลักษณะประจำของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะ เป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ (Motive) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

รวิวรรณ เผ่ากัณหา (2548 : 12) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ได้กำหนดองค์ประกอบสมรรถนะเบื้องต้น 8 องค์ประกอบดังนี้ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านการสร้างสัมพันธภาพ สมรรถนะด้านการสื่อสาร สมรรถนะด้านวิชาการ สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากร สมรรถนะด้านการบริหารอาจารย์ และสมรรถนะด้านการพยาบาล และการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์งาน การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของภาควิชา การกำหนดเป้าหมายของงาน การวางแผนกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ การกำกับให้อาจารย์ดำเนินการตามแผน การประเมินผลการดำเนินงานการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ การสร้างความร่วมมือประสานงาน ทั้งในและนอกภาควิชาให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการรวมทั้งความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการอุดมศึกษา นโยบายของมหาวิทยาลัย ระเบียบและข้อปฏิบัติต่าง ๆ

2. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจที่มุ่งสู่ผลสำเร็จ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และความขัดแย้งต่าง ๆ การคิดเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ การนำและประสานงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การนำกลยุทธ์ระดับคณะไปสู่การปฏิบัติ การประสานและให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของอาจารย์และภาควิชา การตัดสินใจและแก้ไขปัญหาคัดแย้งในภาควิชา เชื่อมโยงและนำแผนหรือนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของคณะและมหาวิทยาลัย การมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายของคณะและมหาวิทยาลัยการเป็นตัวแทนที่สื่อแสดงความเป็นวิชาการของภาควิชา

3. สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ ได้แก่ การแสดงความเข้าใจในผู้ร่วมงานการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักขอร้อง ตอรองหรือปฏิเสธเมื่อจำเป็น

4. สมรรถนะด้านการสื่อสาร ได้แก่ การมีทักษะในการใช้ภาษาในการพูดฟัง และนำเสนอความคิดเชิงวิชาการที่สร้างสรรค์ มีการมอบหมายงานชัดเจน มีการสื่อความหมาย

ที่ตรงไปตรงมา มีการประชุมที่มีประสิทธิภาพ การเป็นตัวแทน การเจรจาต่อรอง หรือการเป็นผู้ประสานงานทั้งกับผู้บริหารระดับสูงหรือเป็นตัวแทนในการสื่อสาร โดยตรงกับคณบดี และการติดต่อกับหน่วยงานภายนอก

5. สมรรถนะด้านการบริการวิชาการ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการบริหารหลักสูตรและรายวิชา การเตรียมแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพ การมีทักษะการสอนทั้งในชั้นเรียนและในคลินิก มีความสามารถในการทำวิจัย การพัฒนาองค์ความรู้ในสาขาวิชาและวิชาชีพ การเป็นที่ปรึกษาสำหรับอาจารย์ที่เป็นนักวิจัยหน้าใหม่ การกระตุ้นและชี้แนะให้มีการกำหนดทิศทางการวิจัย และกลยุทธ์การส่งเสริมให้อาจารย์ได้มีการทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่สังคม

6. สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากร ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร การสรรหางบประมาณ เพื่อสนับสนุน เอื้ออำนวยความสะดวกจัดสภาพแวดล้อมให้การปฏิบัติงานของอาจารย์บรรลุเป้าหมายส่วนตัวและของภาควิชา

7. สมรรถนะด้านการบริหารอาจารย์ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถในการสร้างทีมงานและการมีส่วนร่วมของคณาจารย์ การคัดเลือกอาจารย์ใหม่ การปฐมนิเทศ การเป็นที่ปรึกษา การให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ในด้านต่าง ๆ กำกับ กระตุ้น ส่งเสริม พัฒนา และการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในบรรยากาศแห่งความสุขและความพึงพอใจ

8. สมรรถนะด้านการพยาบาลและการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาล การประสานความร่วมมือกับฝ่ายบริการ และองค์การที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการเรียนการสอนในคลินิก และการพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาล รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริการพยาบาลแก่ทั้งพยาบาลและนักศึกษาพยาบาล

สำนักการพยาบาล กรมการแพทย์ (2549 : 11 - 13) ได้ศึกษาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ โดยใช้แนวคิด โมเดลสมรรถนะสำหรับราชการพลเรือนไทย ร่วมกับแนวคิดของ Benner (Novice to Expert) สำนักการพยาบาล ได้ให้คำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency) ของพยาบาล หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของพยาบาลที่เป็นผลมาจากความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ต้องการให้มี เพื่อให้การปฏิบัติงานของพยาบาลช่วยให้อบรมวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจขององค์การ สำหรับสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานของผู้บริหารทางการพยาบาล จำนวน 10 สมรรถนะ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการ/หน่วยงานกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน
2. การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของบุคคลในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์
4. จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพของตน อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรและรัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง สมรรถนะที่เน้น 1) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และ 2) ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม
6. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring and Developing Others) หมายถึง ความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นเจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้น มากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่
7. การดำเนินงานเชิงรุก (Proactive Ness) หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องานด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่
8. การคิดวิเคราะห์ (Analytic Thinking) หมายถึง การทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหาแนวคิด หลักทฤษฎี โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็นส่วน

ย่อย ๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์
 อย่างเป็นระบบระเบียบเปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจน
 ระบุเหตุและผลที่นำไปของกรณีต่าง ๆ ได้

9. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) หมายถึง การคิดใน
 เชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจาก
 การสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาชาติ

10. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถ
 ในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน
 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุ
 วัตถุประสงค์ขององค์การ

การกำหนดสมรรถนะ การกำหนดสมรรถนะของแต่ละวิชาชีพ กำหนดได้หลายวิธี
 อาจเริ่มจากการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของงานที่จะทำ จำแนกออกเป็นบทบาทต่าง ๆ
 จากบทบาทจะจำแนกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ แล้วสร้างเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจง
 เป็นทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคคลที่จะทำงาน และเป็นคุณลักษณะที่กำหนดขึ้น
 โดยหน้าที่ตามกฎหมายตามตำแหน่งเฉพาะของงานนั้น ๆ ซึ่งอาจกำหนดเป็นลักษณะ
 ของพฤติกรรม เช่น เมื่อกล่าวถึงสมรรถนะในการแสวงหาข้อมูล จะระบุถึงพฤติกรรมที่เป็น
 สมรรถนะในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การตั้งคำถาม การมีบุคลิกภาพแบบค้นหาให้ถึงความลึก
 ของปัญหานั้น การสัมผัสกับบุคคลอื่นการทวจัย การสร้างระบบของตนเองในการใช้ข้อมูล
 เป็นต้น

สรุปสมรรถนะหลัก ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานประกอบด้วย 10 สมรรถนะ ดังนี้

1. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) หมายถึง การขวนขวาย สนใจใฝ่รู้
 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตน รวมถึง การศึกษา
 ค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนา
 ตนเองและพัฒนางาน

2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อ
 การปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

3. ความสามารถในการสื่อสารและประสานงาน

(Communication and Coordination) หมายถึง ความสามารถในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยน ข้อมูลกับผู้อื่น การจัดระเบียบการทำงานการติดต่อกันเพื่อให้งานและผู้เกี่ยวข้องร่วมมือกัน ปฏิบัติเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำให้งานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือ เหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความมุ่งมั่นตั้งใจ ที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หรือหน่วยงาน การแสดงบทบาทสมาชิกของ ทีมทั้งความเป็นผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสม และความสามารถในการสร้าง และการธำรง รักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม

5. การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามปฏิบัติ หน้าที่ในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของผู้มารับบริการ ตลอดจน ความเข้าใจถึง ความต้องการและความคาดหวังของผู้มารับบริการ การแสดงกิริยา น้ำเสียง ท่าทาง และ พฤติกรรมได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้ผู้มารับบริการประทับใจ

6. จริยธรรม (Ethics) หมายถึง การครองตน การประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสม บนพื้นฐานของหลักคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่ง ประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาคำสัตย์แห่งอาชีพ ของตน

7. ความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสายสนับสนุน ในการจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ขึ้น รวมถึงการแสดงออกถึงความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลต่องาน และหน่วยงาน

8. การวางแผนและการจัดการ (Planning and Management) หมายถึง ความสามารถ ในการกำหนดแนวทาง และเป้าหมายในแผนการทำงาน และความสามารถในการจัดการงาน ให้สำเร็จลุล่วงตามแผนที่กำหนด รวมถึง การทำงานบนฐานของการใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมี ประสิทธิภาพ

9. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) หมายถึง ความสามารถในการคิด ริเริ่มหาแนวคิด วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงพัฒนางาน การนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการคิดริเริ่มเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานของตนเองทั้งในระดับ บุคคล หน่วยงานและระดับองค์การ

10. การมองภาพองค์รวม (Holistic) หมายถึง ความสามารถการคิดการมองความ เชื่อมโยง ความเกี่ยวข้องระหว่างงานในภาพรวมขององค์การ ไม่ละเลยส่วนใดส่วนหนึ่ง

6. การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

6.1 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ

การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารมีกระบวนการ ดังนี้ (Davies and Ellison. 1997 : 54 - 67)

6.1.1 การประเมินสมรรถนะ ควรมีการประเมินและกำหนดสมรรถนะระดับองค์กร ระดับทีม และระดับบุคคล เครื่องที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ อาจเป็นแบบบันทึกการพัฒนาหรืออาจใช้รูปแบบต้นไม้อการพัฒนาซึ่งเหมาะที่จะใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของทีมงาน เริ่มตั้งแต่การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา การสร้างหลักสูตร การปฐมนิเทศ การบริหาร การปฏิบัติงาน การบริหารสมรรถนะ และการสร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้

6.1.2 การวางแผนพัฒนาสมรรถนะ สมรรถนะขององค์กรขึ้นอยู่กับสมรรถนะระดับบุคคลที่จะต้องมีการวิเคราะห์งานที่ทำ โดยแปลงวิสัยทัศน์มาสู่แผนปฏิบัติการแล้วกำหนดเป็นกลุ่มงานหรือสาขาย่อย ๆ กำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ กำหนดเป็นความสามารถของแต่ละบุคคลที่พึงมี แยกเป็นทักษะย่อย ๆ แล้วจัดเป็นกลุ่มทักษะ โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะสามารถเริ่มจากการให้บุคลากรได้สำรวจตนเอง และบันทึกรายการสมรรถนะที่เห็นว่าสำคัญที่สุด มีจุดแข็ง และเป้าหมายอย่างไร มีวัตถุประสงค์ในแต่และสมรรถนะอย่างไร จะวางแผนการพัฒนาในปีต่อไปอย่างไร รวมทั้งแผนการพัฒนาระยะยาว สมรรถนะระดับบุคคลจะต้องมีความสอดคล้องหรือสนับสนุนสมรรถนะหลักขององค์กรหรือแผนก ดังนั้นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสายสนับสนุน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการปฏิบัติการนั้นผู้บริหารสายสนับสนุนจึงต้องตั้งคำถามสำหรับตนเอง 4 ข้อ คือ 1) งานที่ตนเองรับผิดชอบมีความหมายหรือความสำคัญอย่างไร 2) กิจกรรมของงานที่สำคัญที่สุด มีอะไรบ้าง 3) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักของงานในตำแหน่งผู้บริหารหรือมีประสิทธิภาพ

6.1.3 การปฏิบัติตามแผน โดยทั่วไปใช้การฝึกอบรมและการพัฒนาตามกระบวนการพัฒนาที่กำหนดไว้

6.1.4 การประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะเป็นระยะ ๆ

6.2 การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลงาน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดค่าตอบแทน ถ้ากล่าวถึงทฤษฎีการเรียนรู้ตามหลักจิตวิทยา วิธีการนี้คือ การเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานคงผลการปฏิบัติงานที่ดีไว้

การประเมินสมรรถนะคือการประเมินพฤติกรรม ในการบริหารผลงาน สมรรถนะคือส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังนั้น การประเมินสมรรถนะคือ การประเมินพฤติกรรมนั่นเอง การประเมินพฤติกรรมอย่างไรบ้าง ขั้นตอนของการประเมินพฤติกรรมคือ การสังเกตพฤติกรรม บันทึกและประเมินลงในแบบประเมิน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548 : 45 - 46) การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานจะทำให้เกิดผลสำเร็จได้ต้องมีการพัฒนาสมรรถนะหรือนัยหนึ่งต้องมีการประเมินสมรรถนะก่อนว่าแต่ละคนหรือผู้บริหารสายสนับสนุนนั้นมีสมรรถนะเป็นอย่างไร เพื่อให้มีความมั่นใจว่าบุคคลมีความพร้อมและจะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้ วิธีการประเมินสมรรถนะมีดังนี้ (อัจฉรา สุทธิพรณีวัฒน์. 2545 : 27)

- 6.2.1 การสังเกต เป็นวิธีการประเมินโดยการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากร ถ้าทำงานได้สำเร็จไม่ผิดพลาดแสดงว่ามีสมรรถนะในด้านนั้น
 - 6.2.2 การทดสอบสมรรถนะ เป็นการประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้ถูกต้องตามมาตรฐาน
 - 6.2.3 การจำลองสถานการณ์ เป็นการจัดให้การจำลองสถานการณ์เพื่อประเมินการตัดสินใจที่สำคัญ โดยเฉพาะงานที่มีความซับซ้อน
 - 6.2.4 การประเมินตนเอง เป็นการประเมินของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับความรู้ ทักษะหรือความสามารถของตนเอง ซึ่งเป็นวิธีการที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการเพื่อเสริมสร้างหรือพัฒนาสมรรถนะต่อไป
- สรุปการประเมินสมรรถนะหรือการประเมินพฤติกรรมที่ประกอบไปด้วย การสังเกต การจดบันทึก และการประเมินนั้นเป็นสิ่งที่ต้องใช้ความพยายามตามสมควรในการประเมินแบบประเมินหรือมาตรการประเมินชนิดต่าง ๆ อาจไม่ได้ช่วยให้สามารถประเมินได้ถูกต้อง ถ้าผู้ประเมินไม่ได้ใส่ใจในการสังเกต และจดบันทึกพฤติกรรม เหมือนการเก็บข้อมูลวิจัย ถ้าไม่มีข้อมูลก็ไม่สามารถวิเคราะห์ห่อหุ้มอะไรได้ หรือมีข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ผลการวิจัยก็ผิดพลาด

7. วิธีการหาสมรรถนะหลัก

การหาสมรรถนะหลัก นับเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาระบบสมรรถนะในองค์การ สิ่งสำคัญที่สุดต่อการพัฒนาสมรรถนะในองค์การก็คือ ผู้บริหารสูงสุด จะต้องเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและจริงใจ มีผู้เสนอวิธีการหาสมรรถนะหลักดังนี้

ชารงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549 : 29 – 54) เสนอขั้นตอนการหาสมรรถนะหลักไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. สํารวจวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร (Vision – mission – strategy – corporate Culture) ขององค์กร ซึ่งในขั้นตอนนี้ องค์กรจะต้อง กำหนดให้มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร หากองค์กรใดยังไม่มีสิ่งเหล่านี้ จะต้องกำหนดให้มีขึ้นก่อน

2. นำวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กรมาเพื่อหาสมรรถนะหลักขององค์กร ในขั้นตอนนี้ องค์กรอาจใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กรร่วมกันหาสมรรถนะหลักในการทำงานร่วมกัน

3. เขียนคำนิยามของสมรรถนะหลัก แต่ละข้อ กำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลัก แต่ละข้อ เขียนคำนิยามระดับความคาดหวัง

3.1 การเขียนคำนิยามของสมรรถนะหลัก คณะกรรมการพัฒนาระบบ Competency ขององค์กรร่วมกันเขียนคำอธิบายหรือคำนิยามของสมรรถนะหลักแต่ละข้อ

3.2 การกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลัก แต่ละข้อ และการเขียนคำนิยามระดับความคาดหวัง คณะกรรมการพัฒนาระบบ Competency ขององค์กร ร่วมกันคิดและกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลักแต่ละข้อ ความคาดหวังนี้เรียกว่า Expected Competency หรือ Proficiency Level

4. กำหนดระดับความคาดหวัง (Proficiency Level) ของสมรรถนะหลักแต่ละข้อ

5. ทำการสื่อสารสมรรถนะหลัก ให้สมาชิกในองค์กรทุกคนทราบ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 20 - 25) เสนอว่าการกำหนดสมรรถนะหลัก องค์กรนั้นจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ไว้ก่อน เพราะถ้าไม่ได้มีการ กำหนดสิ่งเหล่านี้ไว้จะไม่สามารถกำหนดสมรรถนะหลักได้ ขั้นตอนการหาสมรรถนะหลัก มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. สํารวจความคิดเห็นจากผู้บริหาร โดยการออกแบบแบบสอบถามผู้บริหาร ทุกหน่วยงานว่าถ้าจะให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กรตามที่ กำหนดไว้ ผู้บริหารแต่ละคนคิดว่าจะต้องกำหนดเรื่องใดเป็นสมรรถนะหลัก

เมื่อได้รับแบบสอบถามมาแล้วให้รวบรวมและสรุปออกมาเป็นโมเดล และอาจสรุปให้เหลือเพียง 5 - 10 ตัว แล้วสิ่งให้ผู้บริหารคู่อีกครั้งว่าใน 5 - 10 ตัวนี้ ตัวไหน สำคัญที่สุด ตัวไหนสำคัญน้อยที่สุด โดยให้ผู้บริหารจัดลำดับตามความสำคัญและนำกลับมา สรุปอีกครั้ง พร้อมกับเหตุผลของ Competency แต่ละตัว

2. ประชุมอภิปรายเพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก ให้นำโมเดลที่ได้จากการสำรวจในรอบที่สองมาเข้าที่ประชุมเพื่อให้ที่ประชุมอภิปรายหาข้อสรุป โดยใช้เป็นเวทีเปิดให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นสนับสนุนโมเดลของสมรรถนะหลัก ซึ่งอาจมีบางตัวถูกตัดออกและเป็นไปได้ที่อาจมีบางตัวเพิ่มเข้ามาเมื่อที่ประชุม ได้เลือกสมรรถนะหลักแล้ว ให้ที่ประชุมร่วมกันกำหนดความหมายและพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังจากบุคลากรด้วย

3. กำหนดแนวทางและแผนนำไปใช้ เมื่อผู้บริหารกำหนดสมรรถนะหลักได้แล้วผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องนำสมรรถนะหลักนั้นไปดำเนินการดังต่อไปนี้

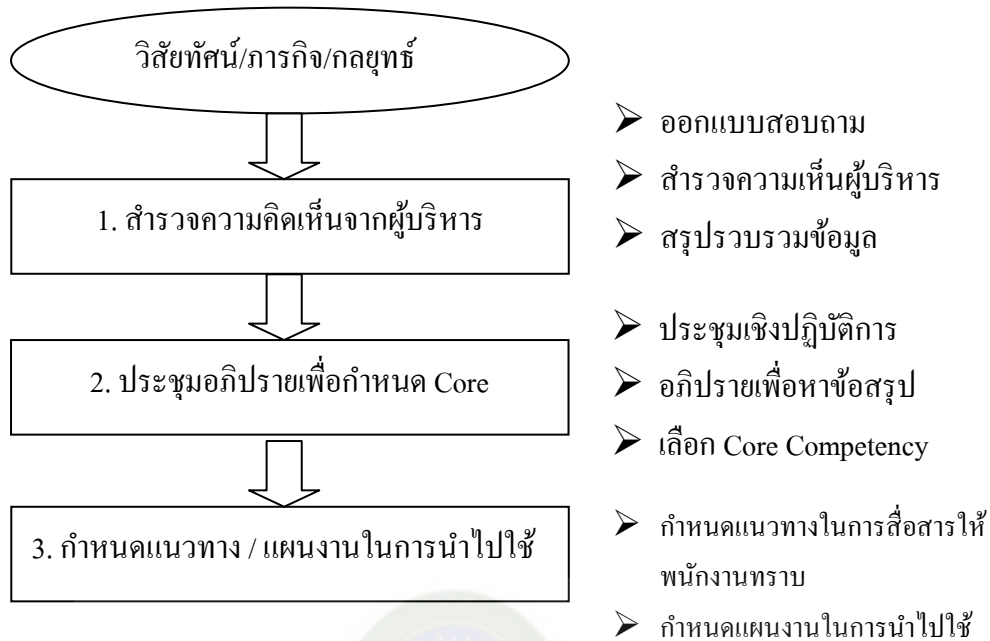
3.1 สื่อสารให้พนักงานทั้งองค์การรับทราบและเข้าใจ รวมถึงความสำคัญของสมรรถนะหลักที่มีต่อองค์การและตัวพนักงานเอง

3.2 กำหนดกลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อแปลงความหมายของสมรรถนะหลักสู่การปฏิบัติและสร้างให้เกิดผลในเชิงพฤติกรรมที่คาดหวังให้เห็นเป็นรูปธรรม

3.3 ประชาสัมพันธ์ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การได้รับทราบโดยผ่านช่องทางการสื่อสารประเภทต่าง ๆ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 17) ระบุว่า การกำหนดโมเดลสมรรถนะมีขั้นตอนดำเนินการ คือ 1) การศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ และ 2) การวิเคราะห์งานในส่วนต่าง ๆ ขององค์การ

สรุปการกำหนดและจัดทำสมรรถนะหลักนี้จะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับองค์การได้ว่าวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้จะมีโอกาสสำเร็จมากยิ่งขึ้น เพราะสมรรถนะหลักจะกำหนดกรอบแนวทางของพฤติกรรมที่แสดงออกขององค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นองค์การใดที่ยังไม่กำหนดสมรรถนะหลัก จึงควรกำหนดขึ้นมา องค์การใดที่กำหนดขึ้นมาแล้วก็ควรนำไปปฏิบัติให้เกิดผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การให้มากยิ่งขึ้น ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะหลัก แสดงดังแผนภาพ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547 : 20)



แผนภาพที่ 2 ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะหลัก

8. การประเมินสมรรถนะ

องค์การสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและเอกชนในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ถือว่าทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สิน (Asset) ขององค์การมีสภาพเป็นทุน (Human Capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับองค์การ ผลการศึกษาในต่างประเทศระบุว่า ร้อยละ 85 ของผลประกอบการขององค์การนั้นเกิดจาก “ทุนมนุษย์” อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งที่เข้าใจและบริหารได้ยากที่สุด ตลอดจนการวัดและประเมินผลได้ยากที่สุดในกระบวนการบริหารทั้งหมดด้วย จึงมีคำสรุปว่า “หากไม่สามารถวัดประเมินทรัพยากรบุคคลได้ ก็ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การได้” (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547 : 1)

ดังนั้น การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้้องค์การทราบว่า จะใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องตั้งเป้าหมายอย่างไร

1. การประเมิน Competency เพื่อนำไปใช้ในการประเมินผลงานสามารถทำได้ 4 แนวทางดังนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547 : 77 – 80)

1.1 การใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน หมายถึง การให้ผู้ประเมินใช้ดุลยพินิจของตัวเองในการประเมินว่าผู้ถูกประเมินมี Competency อยู่ในระดับใด

1.2 การบันทึกพฤติกรรมประกอบการประเมิน หมายถึง การให้ผู้ประเมินประเมินเพียงคนเดียว แต่ผู้ประเมินจะต้องมีหลักฐานทางพฤติกรรมที่เด่น ๆ ทั้งด้านบวกและลบของผู้ถูกประเมินมาแสดงประกอบกับระดับคะแนนที่ให้

1.3 การประเมินแบบหลายทิศทาง หมายถึง การประเมินโดยใช้ผู้ประเมินมากกว่าหนึ่งคน อาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ถูกประเมิน หรือผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน ฯลฯ

1.4 การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินแบบรอบทิศทางทั้งผู้ถูกประเมินประเมินตัวเองผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และผู้ใต้บังคับบัญชา (ถ้ามี) การประเมิน Competency ในแต่ละแบบจะมีข้อดีข้อจำกัดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบข้อดีและข้อจำกัดของการประเมิน

รูปแบบการประเมิน	ข้อดี	ข้อจำกัด
ใช้ดุลยพินิจผู้ประเมิน	1. สะดวก 2. ใช้เวลาประเมินน้อย	1. อาจเกิดอคติ ลำเอียง 2. ชี้แจงผู้ถูกประเมินไม่ได้
แบบบันทึกพฤติกรรม	1. มีหลักฐานหรือข้อมูลจริงประกอบ 2. ชี้แจงผู้ถูกประเมินได้ 3. เปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินอภิปรายหรือชี้แจงได้	1. ยุ่งยากในการบันทึกอาจจะบันทึกไม่ครบถ้วน 2. ยากต่อการแยกแยะว่าพฤติกรรมไหนควรจะบันทึกหรือไม่บันทึก 3. ไม่เหมาะกับงานที่ผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินทำงานคนละสถานที่
แบบหลายทิศทาง	1. ลดอคติ 2. มีข้อมูลที่วัดเป็นตัวเลขได้	1. ยุ่งยากในการคัดเลือกผู้ประเมิน 2. ยุ่งยากในการวิเคราะห์ข้อมูล

รูปแบบการประเมิน	ข้อดี	ข้อจำกัด
360 องศา	1.ลดอคติ 2.ได้ข้อมูลจากทุกด้าน 3.เป็นข้อมูลที่วัดเป็นตัวเลข 4.ผู้ถูกประเมินยอมรับ	1. มีค่าใช้จ่ายสูง 2.ยุ่งยากในการเก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล 3.ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญแจ้งผล การสำรวจ

ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลงาน (Performance Appraisal โดยใช้บันทึก
พฤติกรรม) รายละเอียดดังตาราง

ตารางที่ 2 พฤติกรรมของผู้ถูกประเมินที่เคยเกิดขึ้นจริงในรอบปีที่ผ่านมา

Competency	5 สูงกว่ามาตรฐาน	4	3 ได้มาตรฐาน	2	1 ต่ำกว่ามาตรฐาน
การแก้ปัญหา	เข้าไปมีส่วนร่วม ในการแก้ไขปัญหา ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ได้ทุกครั้ง	+-	สามารถคาดการณ์ แนวโน้มของปัญหาที่ เกิดขึ้นได้และส่วน ใหญ่จะเข้าไปแก้ไข ปัญหาได้ทันที	+-	ไม่ค่อยเข้าไปมีส่วน ร่วมกับปัญหามากนัก หรือไม่สามารถ คาดการณ์ว่าจะเกิด ปัญหาอะไรขึ้นบ้าง
การให้บริการ	สามารถเข้าใจจัดลำดับ ความสำคัญของลูกค้า ได้และสามารถ ตอบสนองได้ดีมาก	+-	ส่วนใหญ่สามารถ เข้าใจและตอบสนอง ความต้องการของ ลูกค้าได้ตรงตามที่ ลูกค้าต้องการ	+-	ไม่ค่อยเข้าใจความ ต้องการของลูกค้า ไม่มีการแจ้งความ คืบหน้าทำให้ลูกค้า เกิดความไม่พอใจ

ความคิดเห็นเพิ่มเติมคำอธิบายตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน
จากตัวอย่างแบบฟอร์มจะเห็นว่า Competency แต่ละตัวจะถูกแบ่งออกเป็น 5 ระดับ
และมีอธิบายเพียง 3 ระดับ คือ

ระดับ 5 ดีกว่ามาตรฐานมาก (Above Standard)

ระดับ 3 เท่ากับมาตรฐาน (Meet Standard)

ระดับ 1 ต่ำกว่ามาตรฐาน (Below Standard)

สำหรับคะแนน 2 และ 4 นั้น เป็นช่องทางสำหรับผู้ประเมินในกรณีที่พฤติกรรมบางอย่างไม่ชัดเจน และผู้ถูกประเมินมีหลักฐานทางพฤติกรรมที่สามารถนำมาแสดงได้อย่างชัดเจน เนื่องจากในบางงานผู้ประเมินไม่มีโอกาสได้ทำงานใกล้ชิดกับผู้ถูกประเมินจึงอาจจะทำให้ไม่สามารถบันทึกพฤติกรรมได้อย่างครบถ้วน ต้องอาศัยผู้ถูกประเมินให้ประเมินตัวเอง แต่ต้องมีหลักฐานทางพฤติกรรมที่สามารถตรวจสอบได้ด้วย

2. ระดับสมรรถนะหรือระดับความสามารถ เป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้การเขียนรายละเอียดของพฤติกรรมแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 2.1 ขั้นเรียนรู้ (Basic Level)
- 2.2 ขั้นปฏิบัติ (Doing Level)
- 2.3 ขั้นพัฒนา (Developing Level)
- 2.4 ขั้นก้าวหน้า (Advanced Level)
- 2.5 ขั้นเชี่ยวชาญ (Expert Level)

รายละเอียดดังตาราง (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. 2548 : 32 - 33)

ตารางที่ 3 ระดับพฤติกรรมที่คาดหวังหรือความต้องการให้เกิดขึ้นจำแนก 5 ระดับ

ระดับความสามารถ	ความหมายโดยรวม / รายละเอียดพฤติกรรมที่แสดงออก	บทบาทของตำแหน่งงาน
Basic Level	<p>ขั้นเรียนรู้ : การเริ่มต้นฝึกหัดซึ่งสามารถปฏิบัติได้ โดยต้องอยู่ภายใต้กรอบหรือแนวทางที่กำหนดขึ้น หรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ชี้แจงได้ถึงแนวคิด หลักการ ขั้นตอนและวิธีการทำงานที่ตนรับผิดชอบ 2. อธิบายได้ถึงขอบเขต ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในงานตนเอง 3. ตอบข้อซักถามหรือประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนรับผิดชอบ 4. แสวงหาโอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในงานที่ตนรับผิดชอบ 	<p>บทบาทของพนักงาน</p>

ระดับ ความสามารถ	ความหมายโดยรวม / รายละเอียดพฤติกรรมที่แสดงออก	บทบาทของ ตำแหน่งงาน
Doing Level	<p>ขั้นปฏิบัติ : การแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นได้ด้วยตนเอง หรือช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ให้ข้อมูลแก่ผู้อื่นถึงขั้นตอนและวิธีการทำงานหลัก ๆ ของหน่วยงานได้ 2. ช่วยเหลือสมาชิกในทีม อธิบายและให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแก่ผู้อื่น 3. อ้างอิงได้ถึงประสบการณ์ที่ดีและไม่ดีของตนให้สมาชิกในทีมรับรู้ได้ 4. ให้คำแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงขั้นตอนและวิธีการทำงานที่ควรปฏิบัติ 	<p>บทบาทของ พนักงาน อาวุโส</p>
Developing Level	<p>ขั้นพัฒนา : ความสามารถในการนำสมาชิกในทีม รวมถึงการออกแบบและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์และเป้าหมายของทีมงาน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. อธิบายได้ถึงขั้นตอนและวิธีการทำงานที่เป็นหลักการหรือเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน 2. เสนอแนะปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน โดยอ้างอิงความรู้เดิมที่ได้รับ 3. ระบุขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพได้ 4. กระตุ้นแรงจูงใจสมาชิกในทีมสนใจที่จะแสวงหาความรู้เพิ่มขึ้น 	<p>บทบาท ของ หัวหน้า งาน</p>
Advanced Level	<p>ขั้นก้าวหน้า : การคิดวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานและความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ได้ตามที่กำหนดขึ้น</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. นำความรู้ที่มีมาปรับปรุงระบบและขั้นตอนการทำงานของหน่วยงานได้ 	<p>บทบาทของ ผู้จัดการ</p>

ระดับ ความสามารถ	ความหมายโดยรวม / รายละเอียดพฤติกรรมที่แสดงออก	บทบาทของ ตำแหน่งงาน
	2. สอนให้ผู้อื่นได้เข้าใจถึงวิธีการและขั้นตอนใน การทำงานของหน่วยงาน 3. สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ในสายงานกับสมาชิก เครือข่ายภายนอกได้ 4. อธิบายได้ถึงประโยชน์และผลกระทบที่อาจจะ เกิดขึ้นในการทำงานแก่สมาชิกในทีมได้อย่าง ละเอียด	
Expert Level	ขั้นผู้เชี่ยวชาญ : การมุ่งเน้นที่กลยุทธ์และแผนงานใน ระดับองค์กร รวมถึง ความสามารถในการให้ คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือขั้นตอน การทำงานและวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น 1. อ้างอิงได้ถึงประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) จากองค์กรอื่นได้ 2. เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ให้แก่บุคคลภายนอกได้ 3. แสวงหาโอกาสในการศึกษาความรู้ในสายงานอื่น ที่เกี่ยวข้องกับสายงานที่รับผิดชอบ ตอบข้อซักถามจากผู้อื่น โดยอ้างอิงถึงความรู้ในสาย งานอื่น ๆ ได้	บทบาทของ ผู้อำนวยการ

ตารางที่ 4 ตัวอย่างระดับความสามารถที่บ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้นของสมรรถนะบางตัว

Competency	Leadership (ความเป็นผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำ)				
Competency Definition :คำนิยาม	การแสดงออกถึงความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลต่อทีมงาน หน่วยงาน และองค์กร รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการงาน และความสามารถในการ จูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น				
Competency Description : รายละเอียดของความสามารถในแต่ละระดับ					
Basic Level	Doing Level	Developing Level	Advanced Level	Expert Level	
1. จัดลำดับความสำคัญและ ขั้นตอนการทำงานของ ตนเองได้ 2. บริหาร งานของตนเองให้สำเร็จ ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด 3. ให้ข้อมูลและความ คิดเห็นต่าง ๆ แก่สมาชิก ในทีมได้	1. มีส่วนร่วมในการ พัฒนาแผนการทำงาน ของทีมงาน 2. หาข้อสรุปในการ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ด้วยวิธีระดมสมอง จากสมาชิกในทีม 3. สนับสนุนสมาชิกใน ทีมนำเสนอความคิดเห็น ของตน	1. กำหนดทิศทางและ เป้าหมายการดำเนินงาน ของทีมงาน 2. ปรับปรุงแผนงานวิธี การเพื่อให้งานบรรลุผล สำเร็จตามที่กำหนดขึ้น 3. ยกประสบการณ์หรือ ตัวอย่างที่เกิดขึ้นเพื่อ ผลักดันให้สมาชิกใน ทีมปฏิบัติตาม	1. แสดงออกถึงความเชื่อมั่น ในความคิดคำพูด และการกระทำของตนเอง 2. กระตุ้นให้สมาชิกในทีม นำเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ 3. สอนผู้อื่นในการเผชิญ หน้าที่กับปัญหาและแนว ทางแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง	1. กำหนดแนวทางเลือกใน สถานการณ์หรือปัญหา ที่เกิดขึ้น กรณีที่ยุ่งยากซับซ้อน ได้ 2. ทำให้ผู้อื่นมีความคิดคล้อย ตามและพร้อมที่จะปฏิบัติตาม ภายใต้งื่อน ไขที่กำหนดขึ้น	

Competency	Leadership (ความเป็นผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำ)				
Competency Description : รายละเอียดของความสามารถในแต่ละระดับ					
Basic Level	Doing Level	Developing Level	Advanced Level	Expert Level	
1. แสดงออกถึงการยอมรับ ในความคิดเห็นของผู้อื่น 2. รู้วิธีการและเทคนิคใน การให้รางวัลแก่ผลสำเร็จที่ เกิดขึ้นของสมาชิกในทีม	1. ประเมินสถานการณ์ที่ เกิดขึ้นและระบุวิธีการในการ แก้ไขปัญหาจาก สถานการณ์นั้น ๆ ได้ 2. ให้ความเท่าเทียมกันในเรื่อง ที่เกิดขึ้นแก่สมาชิกในทีม	1. สร้างสัมพันธภาพใน การทำงานที่ดีกับผู้อื่น 2. สื่อสารให้สมาชิกใน ทีมเข้าใจถึงเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ใน การทำงาน	1. โน้มน้าวให้ผู้อื่น ยอมรับฟังและให้ความ ร่วมมือในโครงการที่ กำหนดขึ้น 2. สร้างบรรยากาศ ของการทำงานร่วมกัน เป็นทีมได้	1. นำเสนอประเด็นหรือเรื่องที่มี ผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นภายในองค์กร 2. เป็นพี่เลี้ยงหรือให้คำปรึกษา แนะนำแก่ผู้อื่นในการบริหาร งานและบริหารคนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	
Competency	Teamwork (การทำงานเป็นทีม)				
Competency Definition : คำนิยาม	ความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกหนึ่งของทีม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการทำงาน การแก้ไขปัญหาและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นต่าง ๆ กับสมาชิกในทีม				

Competency	Leadership (ความเป็นผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำ)			
Competency Description : รายละเอียดของความสามารถในแต่ละระดับ				
Basic Level	Doing Level	Developing Level	Advanced Level	Expert Level
<p>1. รับรู้และเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเอง</p> <p>2. เข้าร่วมประชุมกับทีมงานเพื่อรับรู้ถึงเป้าหมายและความคืบหน้าของงาน</p> <p>3. เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมที่ทีมงานจัดขึ้น</p> <p>4. ให้ข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ได้ครบถ้วนตามที่สมาชิกในทีมร้องขอ</p> <p>5. สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมงานได้</p>	<p>มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีม</p> <p>1. ช่วยสมาชิกในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม</p> <p>2. กระตุ้นใจให้สมาชิกในทีมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน</p> <p>3. ชี้ให้สมาชิกเห็นถึงอุปสรรคหรือปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของทีมงาน</p>	<p>1. กระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีม</p> <p>2. ส่งเสริมบรรยากาศของการสนับสนุนการยอมรับ และการเปิดเผยข้อมูลซึ่งกันและกันภายในทีมงาน</p> <p>3. แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของสมาชิกในทีม</p> <p>4. คิดหาวิธีการที่จะกำจัดหรือลดอุปสรรคที่เกิดขึ้นของการทำงานเป็นทีม</p> <p>5. สนับสนุนการทำงานเป็นทีมมากกว่าการแข่งขันกัน</p>	<p>1. กำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในทีม</p> <p>2. วิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ และเสนอแนะวิธีการปรับปรุง</p> <p>3. ส่งเสริมบรรยากาศของการมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อเป้าหมายของทีม</p> <p>4. วิเคราะห์หาข้อสรุปและนำความคิดเห็นของทีมงานไปปฏิบัติ</p> <p>5. สอนสมาชิกในการทำงานเป็นทีมให้บรรลุผลสำเร็จ</p>	<p>1. กำหนดกลยุทธ์และทิศทางของทีมงานโดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร</p> <p>2. ติดตามและประเมินผลการทำงานของสมาชิกในทีมอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3. ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงทางและวิธีการทำงานให้ประสิทธิภาพ</p> <p>4. สนับสนุนให้สมาชิกในทีมทำงานร่วมกับทีมงานอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร</p>

Competency	Creative Thinking or Initiative (ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์)			
Competency Definition : คำนิยาม	ความสามารถในการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งในการทำงาน ทั้งในระดับบุคคล หน่วยงานและระดับองค์กร			
Competency Description : รายละเอียดของความสามารถในแต่ละระดับ				
Basic Level	Doing Level	Developing Level	Advanced Level	Expert Level
<p>1. แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายจากผู้อื่นได้</p> <p>2. สามารถขอคำแนะนำจากผู้อื่นในการพัฒนาความคิดริเริ่มในการทำงานได้</p> <p>3. ประยุกต์ใช้ความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อปรับปรุงขั้นตอนการทำงานของตนได้</p>	<p>4. นำเสนอแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของสมาชิกในทีม</p> <p>1. สามารถนำขั้นตอนการทำงานใหม่ ๆ มาทดลองใช้ปฏิบัติได้</p> <p>2. แสดงความคิดริเริ่มในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในที่ประชุมกลุ่มได้</p> <p>3. คิดริเริ่มขั้นตอนการทำงานจากความผิดพลาดและความสำเร็จในงานที่เกิดขึ้น</p>	<p>1. สามารถคิดริเริ่มขั้นตอนหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้กับหน่วยงานได้</p> <p>2. สามารถประเมินประสิทธิภาพของผลงานที่เกิดขึ้นจากความคิดริเริ่มของตนได้</p> <p>3. มีเทคนิคในการจูงใจให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดริเริ่มในการทำงาน</p>	<p>1. สามารถคิดริเริ่มโครงการหรือกิจกรรมใหม่ ๆ ที่มีผลเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรได้</p> <p>2. นำเสนอแนวทางใหม่ ๆ ในการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพได้</p>	<p>1. นำเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ ที่ใช้ในการปรับเปลี่ยนระบบงานทั่วทั้งองค์กรได้</p> <p>2. สามารถหาวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงได้</p>

Competency	Creative Thinking or Initiative (ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์)			
Competency Description : รายละเอียดของความสามารถในแต่ละระดับ				
Basic Level	Doing Level	Developing Level	Advanced Level	Expert Level
4. แสดงออกถึงการยอมรับและการนำวิธีการทำงานใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้	4. แสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีความคิดริเริ่มในการทำงาน	4. แสวงหาทางออกของปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานจากการระดมสมองของทีมงาน	3. คิดหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่เกิดขึ้นของหน่วยงานได้ 4. ผลักดันให้ผู้อื่นกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากที่ประชุมกลุ่มได้	3. สามารถคิดริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ที่มีผลต่อภาพลักษณ์หรือลูกค้าขององค์กรได้ 4. สามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองที่แตกต่างไปจากบุคคลในระดับที่สูงกว่าได้

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ

9.1 งานวิจัยในประเทศ

กรองกาญจน์ ณ นครพนม (2538 : 131 - 132) ได้วิจัยปัจจัยที่มีผลต่อวุฒิภาวะของผู้บริหารระดับกลางในองค์การภาครัฐและเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรต้นด้านการพัฒนาตนเอง การพัฒนาบุคลากรในองค์การ การฝึกอบรม มีความสัมพันธ์เชิงปฏิฐานสูงกับวุฒิภาวะในการทำงาน โดยมีตัวแปรที่ดีที่สุด คือ การพัฒนาความรู้ความสามารถเป็นตัวแปรที่อธิบายวุฒิภาวะในการทำงานของผู้บริหารระดับกลางได้ดีที่สุด รองลงมา คือ การพัฒนาความคิดและจิตใจ การเผยแพร่ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมให้แก่เพื่อนร่วมงาน วุฒิศึกษา การพัฒนาบุคลิกภาพ การพัฒนาทัศนคติและค่านิยม และตัวแปรด้านการฝึกอบรมในเรื่องเกี่ยวกับการนำความรู้ไปใช้ ตัวแปรทั้งหมดนี้เป็นตัวแปรสำคัญ สามารถอธิบายวุฒิภาวะในการทำงานของผู้บริหารระดับกลาง อันจะเป็นผลดีต่อการพัฒนาวุฒิภาวะในการทำงานให้ก้าวหน้าไปสู่การมีวุฒิภาวะในการบริหารและการพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต ผู้บริหารองค์การสามารถนำความรู้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง สร้างแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและการจัดการศึกษาในองค์การ และกระตุ้นให้คนทำงานมีการพัฒนาวุฒิภาวะในการทำงานให้ก้าวหน้าอย่างมีระบบและต่อเนื่องหากผู้บริหารให้ความสนใจกับการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากรมากขึ้น จะช่วยให้มีบุคลากรที่มีวุฒิภาวะในการทำงานสูงขึ้น

รัตนา อัสวานวัตร (2540 : 38 - 40) ได้ทำการวิจัยสมรรถนะของเลขานุการกับการจัดการสำนักงานอัตโนมัติ บทบาทของเลขานุการในการบริหารข้อมูลสำหรับผู้บริหาร 4 รายการ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันมากที่สุด 2 รายการ ได้แก่ ความสามารถในการจัดระบบข้อมูลและการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เมื่อพิจารณาความสอดคล้องของความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของเครื่องใช้สำนักงานอัตโนมัติทั้งหมด 22 ชนิด พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดอยู่ 8 ชนิด ได้แก่ คอมพิวเตอร์เครือข่ายระบบ LAN ระบบ INTERNET คอมพิวเตอร์แบบ PC ระบบทางโทรศัพท์และทางโทรภาพในการประชุมทางไกล ระบบโทรศัพท์อัตโนมัติ เครื่องรับส่งโทรสารและโทรศัพท์มือถือ

แสน สมนึก (2541 : 150 - 160) ได้วิจัยการพัฒนารูปแบบการนิเทศทางไกลเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ผู้บริหารต้องการนิเทศภายในภาพรวม คือ ความต้องการนิเทศภายในโรงเรียนด้านการแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน เพราะการแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่ได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีสมรรถภาพที่ต่อเนื่องเป็นกระบวนการ ซึ่งมี 6 สมรรถภาพ คือ

ความสามารถระบุปัญหาหรือความต้องการพัฒนา ความสามารถวินิจฉัยสภาพปัญหาหรือความต้องการพัฒนา ความสามารถพิจารณาทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา ความสามารถเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา ความสามารถดำเนินการนิเทศภายใน โรงเรียน และความสามารถประเมินผลและรายงานผลการนิเทศภายใน โรงเรียน

เจษฎา เกตุตระกูล (2541 : 65 - 66) ได้ทำการวิจัยแนวทางในการเลือกสรร ผู้อำนวยการกองการศึกษาของเทศบาล ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการเลือกสรรผู้อำนวยการกองการศึกษาของเทศบาลที่เหมาะสมมีดังนี้ ด้านคุณสมบัติของผู้มีสิทธิ์เข้ารับการเลือกสรร ควรกำหนดคุณสมบัติให้เป็นมาตรฐาน ด้านการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง ควรมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจนและประเมินอย่างยุติธรรม ควรให้น้ำหนักคะแนนด้านข้อมูลประวัติด้านผลงานดีเด่น ด้านการปฏิบัติงาน ในสัดส่วนที่เท่ากัน โดยผู้บังคับบัญชาชั้นต้นและคณะกรรมการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งเป็นผู้ประเมินด้านเกณฑ์การตัดสินใจและการประกาศผลการเลือกสรร ควรได้คะแนนรวมไม่น้อยกว่าร้อยละ 60

ประเสริฐ อัดโตหิ (2543 : 124 - 134) ได้ทำการวิจัยการพัฒนาสมรรถภาพมาตรฐานสำหรับผู้สอนผ่านจรรยาบรรณแบบประชุมทางไกลในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ว่าผู้สอนผ่านจรรยาบรรณแบบประชุมทางไกล ควรมีสมรรถภาพ มาตรฐาน 11 ด้าน คือ 1) การออกแบบการสอน 2) การเขียนแผนการสอน 3) การผลิตชุดการสอน 4) การวางท่าทาง 5) การดำเนินการสอน 6) การใช้สื่อการสอน - อุปกรณ์ 7) การตั้งคำถาม 8) การเสริมกำลังใจ 9) การเร้าความสนใจ 10) การสรุปบทเรียน และ 11) การประเมินระบบการเรียนการสอน

ขวัญหญิง ศรีประเสริฐภาพ (2543 : 70 - 71) ได้ทำการวิจัยสมรรถภาพของนักเทคโนโลยีการศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ คือ สมรรถภาพของนักเทคโนโลยีการศึกษา ที่จัดอยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย ความรู้ทั่วไป ได้แก่ นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีการศึกษา และพระราชบัญญัติการศึกษา ความรู้ด้านเทคโนโลยีการศึกษา ได้แก่ การจัดและออกแบบระบบการถ่ายทอดความรู้ การบริหารงาน การผลิตและออกแบบสื่อการเรียนการสอน การจัดสภาพแวดล้อมการวิจัยและประเมินผล และการฝึกอบรม ด้านทักษะประกอบด้วย การนำเสนอ การออกแบบและการใช้สื่อการเรียนการสอน และด้านลักษณะนิสัยในการทำงาน ประกอบด้วยคุณลักษณะนิสัยส่วนตัว ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ และการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่วนคุณลักษณะนิสัยต่อส่วนร่วม ได้แก่ การทำงานเป็นทีม และการมีคุณธรรมจริยธรรม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545 : 72 - 74) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร ปี พ.ศ. 2543 - 2544 ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้เข้ารับการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร มีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับสูงสุด รองลงมา คือ สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยมีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการตัดสินใจอยู่ในลำดับสุดท้าย เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้เข้ารับการประเมินทั้ง 3 กลุ่มแล้ว ผลปรากฏว่า สมรรถนะหลักทางการบริหารที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดของกลุ่มผู้เข้ารับการประเมินที่ผ่านการ ฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.1) ของสำนักงาน ก.พ. เหมือนกันกับของกลุ่มผู้เข้ารับการประเมินที่ส่วนราชการระดับกรมเสนอชื่อ คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่วนกลุ่มผู้เข้ารับการประเมินที่ผ่านหลักสูตรนักบริหารระดับสูง ที่ ก.พ. รับรอง คือ การประสาน สัมพันธ์ ทั้งนี้ ทั้ง 3 กลุ่ม ต่างก็มีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการตัดสินใจ อยู่ในลำดับ สุดท้าย

อรทิพา ส่องศิริ (2545 : 167 - 168) ได้ทำการวิจัยการสร้างเกณฑ์ประเมิน สมรรถนะการพยาบาลทางคลินิกสำหรับนักศึกษา ผลการศึกษา พบว่า การกำหนดสมรรถนะ การพยาบาลทางคลินิก โดยการกำหนดดัชนีชี้วัดทักษะในแต่ละสมรรถนะพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดสมรรถนะด้านทักษะพื้นฐานทางคลินิกผู้ให้บริการเห็นด้วยกับดัชนี ร้อยละ 46.60 - 100 ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดสมรรถนะด้านทักษะกระบวนการพยาบาลผู้ ให้บริการเห็นด้วยกับดัชนี ร้อยละ 95.20 - 100 ดังนั้น ทุกดัชนีในแต่ละทักษะจึงสามารถ นำไปใช้ได้ ยกเว้นดัชนีวัดสมรรถนะด้านทักษะพื้นฐานทางคลินิก ทักษะการสื่อสาร การใช้ภาษาอังกฤษ เพื่อการติดต่อสื่อสารในงานที่รับผิดชอบ ซึ่งผู้ให้บริการเห็นด้วยร้อยละ 46.60 สำหรับ ความเป็นไปได้ในการนำเกณฑ์ประเมินไปใช้ตามความเห็นอาจารย์นิเทศ พบว่า สมรรถนะด้านทักษะพื้นฐานทางคลินิกมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ที่ร้อยละ 49.30 - 75.00 ทักษะที่นำไปใช้ได้ร้อยละ 75.00 คือ ทักษะการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในการดูแล ดัชนีท้าทายและแสดงความเป็นมิตรต่อผู้รับบริการ สมรรถนะด้านทักษะกระบวนการพยาบาล มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ร้อยละ 61.80 - 67.40 ทักษะที่นำไปใช้ได้ที่ระดับร้อยละ 67.40 คือ ทักษะการปฏิบัติการพยาบาลดัชนีเตรียมผู้รับบริการ สิ่งแวดล้อม อุปกรณ์เครื่องใช้พร้อม ก่อนให้บริการ ทักษะที่นำไปใช้ได้ที่ระดับร้อยละ 61.80 คือ ทักษะการปฏิบัติการพยาบาล

ดัชนีปฏิบัติการพยาบาลอย่างมีคุณภาพด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง โดยคำนึงถึงผู้รับบริการ เป็นจุดศูนย์กลางและทักษะการประเมินผลการพยาบาลดัชนีรักษามาตรฐานการพยาบาล

นงนุช โอบะ (2545 : 117 - 120) ได้ทำการวิจัยองค์ประกอบสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพและความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพกับปัจจัยคัดสรรบางประการ ของพยาบาลวิชาชีพใน โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จากผลการวิจัย สรุปได้ว่า สมรรถนะพยาบาลวิชาชีพมีจำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ สมรรถนะด้านความสามารถทางการพยาบาล ด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านการบริการ สุขภาพ และด้านการพยาบาลเฉพาะทาง มีจำนวนรายการสมรรถนะ ทั้งสิ้น 70 รายการ ปัจจัยคัดสรรที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ มีหลายปัจจัย ได้แก่ ด้านส่วนบุคคล ด้านประสบการณ์การศึกษา ก่อนประจำการ ปัจจัยด้านการพัฒนา ระหว่างประจำการ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านแรงจูงใจในการทำงาน

จิราภรณ์ โชติพิทักษ์ชุกกุล (2546 : 76 - 78) ได้ทำการวิจัยสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขที่เข้ารับการศึกษาคือในหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์เทียบเท่าปริญญาตรี (ต่อเนื่อง 2 ปี) ภาคพิเศษ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครลำปาง ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม อยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก โดยเฉพาะสมรรถนะด้านคุณธรรม และจริยธรรม 2) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขเป็นรายด้านทั้ง 8 ด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน 3) ผลกระทบต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มในด้านบวก พบว่า การศึกษาต่อทำให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงานได้เลย และยังสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่คนอื่น ๆ ได้ ส่วนด้านลบพบว่า ทำให้สุขภาพทรุดโทรม เครียด และค่าใช้จ่ายสูงขึ้น

วิทยา แสนคำ (2546 : 76 - 77) ได้ทำการวิจัยการวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถภาพของครู - อาจารย์ แผนกช่างกลโรงงานที่จำเป็นสำหรับการทำวิจัยในชั้นเรียน ผลวิจัยพบว่า มีตัวแปรจำนวน 24 ตัวแปร จัดเป็นตัวประกอบสมรรถภาพของ ครู - อาจารย์ แผนกช่างกลโรงงานที่จำเป็นสำหรับการทำงานวิจัยในชั้นได้ 3 ตัวประกอบ คือ ตัวประกอบที่ 1 สมรรถภาพด้านการรวบรวมและนำเสนอข้อมูล จำนวน 12 ตัวแปร ตัวประกอบที่ 2 สมรรถภาพด้านการสังเคราะห์ประสบการณ์ความรู้และงานวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัย จำนวน 3 ตัวแปร และตัวประกอบที่ 3 สมรรถภาพด้านการออกแบบการวิจัยและการสรุป

ผลการวิจัย จำนวน 9 ตัวแปร เมื่อนำแต่ละตัวประกอบมาวิเคราะห์หาระดับความจำเป็นตามความคิดเห็นของครู- อาจารย์ พบว่า ตัวประกอบสมรรถภาพด้านการรวบรวมและนำเสนอข้อมูล มีระดับความจำเป็นอยู่ในระดับมาก ตัวประกอบสมรรถภาพด้านการสังเคราะห์ ประสพการณ์ความรู้และงานวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัย มีระดับความจำเป็นอยู่ในระดับมาก

ศรีไพร บุญยะเดช (2547 : 182 - 184) ได้ทำการวิจัยภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกอง : ศึกษาเฉพาะกรณี กองแผนงานของส่วนราชการ สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่าง โดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้อำนวยการกองแผนงานมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และรองลงมาเห็นว่ามีรูปแบบภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตยและแบบเสรีนิยมตามลำดับ ส่วนด้านการอุทิศตนให้กับการทำงาน บรรยากาศการทำงานที่รู้สึกเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนการทำงานให้มีระบบช่วยเหลือกัน การให้ความสำคัญกับการวางแผนการทำงาน การทำงานที่มีความกดดัน และต้องแข่งกับเวลาอยู่ตลอด การปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกองแผนงาน

เยาวภา สุทธากาญจน์ (2547 : 174) ได้ทำการวิจัยการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถภาพในการปฏิบัติงานสอนของครูประถมศึกษาในสำนักงานเขตธนบุรี และสำนักงานเขตหนองแขม สังกัดกรุงเทพมหานคร การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถภาพในการปฏิบัติงานสอนของครูประถมศึกษาในสำนักงานเขตธนบุรี และสำนักงานเขตหนองแขม สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า สมรรถภาพในการปฏิบัติงานสอนของครูประถมศึกษา มี 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความรู้ความสามารถในด้านทฤษฎีการเรียนการสอน 2) การวัดและประเมินผลการเรียน 3) การใช้วิทยาการใหม่ในการเรียนการสอน 4) จรรยาบรรณต่อวิชาชีพครู

นิภา พงศ์วิรัตน์ (2547 : 153 - 161) ได้ทำการวิจัยการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยที่ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพร่วมกัน (Mixed Methodology) ผลการวิจัย พบว่าจากการวิจัยเชิงปริมาณพบองค์ประกอบใหม่ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 8 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย 60 ตัวชี้วัด 8 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย การเพิ่มอำนาจ การสร้างความรู้สึกร่วมกัน การสร้างระบบการบริหารงาน การสร้างพันธมิตรร่วมกัน ผลการปฏิบัติงาน การมีกฎบัตรว่า

ด้วยสิทธิในการทำงาน และการจัดการเรียนการสอน ผลการปฏิบัติงานระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผลการปฏิบัติงานระหว่างโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พบโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานได้ยอดเยี่ยม (Best-in-class) จากแต่ละองค์ประกอบหลักจากการเยี่ยมชม 5 โรงเรียนจากการวิจัยเชิงคุณภาพได้เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice) ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 99 ข้อ เช่น ใช้ระบบผูกพัน ระบบสหวิทยา และระบบครอบครัว ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตั้งเป้าหมายและวิสัยทัศน์ สร้างเป้าหมายให้ท้าทายโดยใช้มาตรฐานจากพระราชบัญญัติการศึกษาและหลักสูตร เป็นต้น

รวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548 : 106 - 109) ได้ทำการวิจัยสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ การวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การพัฒนากรอบแนวคิดสมรรถนะ 2) การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะ 3) การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 10 ด้าน โดยสมรรถนะที่สำคัญที่ควรได้รับการพัฒนามี 5 ด้าน คือ 1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 2) สมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ 3) สมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ 4) สมรรถนะด้านบริหารการวิจัยและบริการวิชาการ และ 5) สมรรถนะด้านการบริหารการสอน และประกอบด้วยสมรรถนะย่อยจำนวน 69 สมรรถนะในสมรรถนะหลักทั้ง 10 ด้าน รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐควรประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์เชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการพัฒนา และยุทธศาสตร์เชิงผลลัพธ์

อรศิริ มานะกล้า (2549 : 143 - 145) ได้ทำการวิจัยสมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดระนอง ผลการวิจัยพบว่า สมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดระนอง โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งด้านความเอื้ออาทร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาด้านการมีส่วนร่วมและการมุ่งผลงาน ตามลำดับ ส่วนด้านการขจัดความลำเอียงเป็นด้านที่มีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับสมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารด้วยค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุด

9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Smith and Stewart (1999 : 29 - 36) ได้ศึกษาการรับรู้ของหัวหน้าภาควิชาใหม่ ต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงผ่านบทบาทใหม่ ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าภาควิชาใหม่ยังคงขาดความรู้เกี่ยวกับการบริหาร ต้องการที่จะได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ และให้ข้อเสนอเกี่ยวกับรูปแบบการอบรมอย่างเป็นทางการ ว่าควรจะเป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นโดยสถาบัน มีเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหาร นโยบายกฎระเบียบ แนวคิดแนวปฏิบัติเชิงธุรกิจ รวมทั้งการบริหารงบประมาณ ได้เสนอให้มีหลักสูตรการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาทั้งก่อนและขณะดำรงตำแหน่ง และหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา เพื่อเตรียมการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาใหม่ล่วงหน้าซึ่งวิทยาลัยหรือสถาบันควรจัดให้มีการฝึกอบรมทุก 2 ปี

Johnson (1998 : 24 - 33) ได้ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหาร วิทยาลัยการศึกษาศึกษาพิเศษที่กำหนดตามลักษณะงานที่ทำ โดยเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่คาดหวังกับการปฏิบัติจริง ในด้าน สมรรถนะวิชาชีพ ทักษะการสื่อสาร พฤติกรรมจริยธรรม และสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานการบริหารงานเกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่ง แบบของภาวะผู้นำ ผู้ที่ควรทำหน้าที่ประเมิน ได้แก่ ผู้นิเทศ ตัวเอง กลุ่มเพื่อน ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้รับบริการ กระบวนการประเมินผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความตรงกับงานที่รับผิดชอบ ผลการประเมินมีความเชื่อถือได้ การประเมินมีความสำคัญต่อผู้บริหารและผู้ประเมิน การใช้ประโยชน์ นำไปสู่การสร้างเสริมคุณภาพงาน หรือชี้้นำการเปลี่ยนแปลงและการประเมินนั้นมีความเป็นไปได้ จุดมุ่งหมายของประเมินผู้บริหารที่สำคัญ คือ เพื่อปรับปรุงการบริหารงานและหาทางเลือกในการพัฒนางาน เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อนของ โปรแกรมทั้งวิธีการ โปรแกรมทั้งวิธีการ โปรแกรมและลักษณะงานที่รับผิดชอบ เครื่องมือในการประเมินใช้แบบตรวจสอบ การสังเกต การสัมภาษณ์ และการใช้แฟ้มสะสมงาน โดยใช้เครื่องมือวัดพฤติกรรมวิชาชีพพฤติกรรมภาวะผู้นำ และการบริหารงาน

Hammond (2000 : 2 - 4) ได้ศึกษาอิทธิพลของหัวหน้าภาควิชาต่อคุณภาพการเรียนการสอน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักศึกษา 500 คน อาจารย์ 12 คน และหัวหน้าภาควิชา 4 คน พบว่าหัวหน้าภาควิชา มีความขัดแย้งในบทบาท และเห็นว่าต้องมีการเตรียมตัวองให้ได้มาตรฐานพอที่จะกำกับอาจารย์ได้ ต้องใช้เวลาในการพัฒนาระบบการสอนที่มีประสิทธิภาพมีการวางแผนระยะยาวและแนวทางการที่จะพัฒนาความสามารถของอาจารย์ให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และพบว่าการที่จะไปสังเกตการสอนของอาจารย์ในชั้นเรียนมักทำให้เกิดปัญหาสัมพันธภาพกับอาจารย์ จึงทำแบบไม่เป็นทางการเป็นส่วนใหญ่ และเสนอแนะว่าการจะกำกับการสอนของ

อาจารย์อย่างเป็นทางการต้องมีการสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในภาควิชา ส่วนนักศึกษาเสนอว่าต้องการอาจารย์ที่เข้าใจผู้เรียนและใช้วิธีการสอนที่เหมาะสม ดังนั้นหัวหน้าภาควิชาต้องมีวิสัยทัศน์ ใช้เวลาในการประชุมภาควิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นผู้นำ เป็นตัวอย่างที่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อผู้เรียน การที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ต้องให้อาจารย์มีส่วนร่วมและใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ สร้างโอกาสที่จะไปสังเกตการณ์ในชั้นเรียน การมีส่วนร่วมในระหว่างประชุม และการบันทึกผลการปฏิบัติงานรวมทั้งการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา การสร้างความไว้วางใจและการได้รับการยอมรับจากอาจารย์ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในภาควิชา และการคงไว้ซึ่งการประกันคุณภาพ

Weller (2001 : 73 - 81) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชาในฐานะที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 200 คน ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าภาควิชามีปัญหาเกี่ยวกับความคลุมเครือในบทบาท การกำหนดลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบ และขาดประสิทธิภาพที่จะพัฒนาการสอนในชั้นเรียนของอาจารย์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยอื่น ๆ ที่บททวน และกลุ่มตัวอย่างมากกว่าร้อยละ 90 เห็นว่าความรู้และทักษะที่จำเป็นที่จะทำให้หัวหน้าภาควิชาประสบความสำเร็จในการบริหารภาควิชา ได้แก่ ทักษะสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล การสั่งการ การสื่อสาร ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการสามารถในการทำงานเป็นทีม ความยืดหยุ่นและความสามารถในการจูงใจ สิ่งจำเป็นที่จะทำให้หัวหน้าภาควิชาบริหารงานในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั้น ร้อยละ 68 เห็นว่าควรมีอำนาจในการตัดสินใจ การแก้ปัญหาในภาควิชาที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ การจ้างงาน การให้ทุน และการจ้างอาจารย์ประจำ

Johnsen ed al. (2002 : 295 - 301) ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักการศึกษาพยาบาลเกี่ยวกับความสำคัญและการประยุกต์ใช้สมรรถนะของนักการศึกษาพยาบาลในประเทศนอร์เวย์ โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของนักการศึกษาพยาบาล จากอาจารย์พยาบาลจำนวน 384คน พบว่าสมรรถนะการเป็นอาจารย์พยาบาลและสมรรถนะด้านการพยาบาลมีค่าคะแนนสูงกว่าทักษะการประเมินผล ด้านบุคลิกภาพ และการสร้างสัมพันธ์ภาพกับนักศึกษาพยาบาล และเชื่อว่าตนเองมีสมรรถนะด้านการสอนเพียงพอ แต่ต้องปรับปรุงสมรรถนะด้านการวิจัย และการมีภาระงานสอนมากทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะสร้างผลงานวิชาการ มีข้อเสนอว่าควรมีการพัฒนาทักษะทางการศึกษาเพิ่มเติม อาจารย์พยาบาลควรสนับสนุนให้พยาบาลในคลินิกสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่ดีเป็นตัวอย่างในการเป็นผู้สอนรวมทั้งการปฏิบัติการพยาบาล

Gormley (2003 : 174 - 178) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของอาจารย์พยาบาล โดยวิเคราะห์ห้เมต้า พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์พยาบาล ได้แก่ความเป็นเอกสิทธิ์ทางวิชาชีพ ความคาดหวังในบทบาทผู้นำ บรรยากาศองค์การลักษณะองค์การอาจารย์พยาบาลต้องแสดงบทบาทหลายบทบาทในฐานะนักการศึกษา มีบทบาทสำคัญที่ต้องการรับผิดชอบ ได้แก่ การเตรียมพยาบาลเพื่อพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพการดูแล ซึ่งหมายถึงการสอนและการผลิตบัณฑิตนั่นเอง นอกจากนี้ยังต้องปฏิบัติบทบาทการบริการสังคม การคงไว้ซึ่งสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาล การเขียน โครงร่างวิจัยเพื่อขอทุนวิจัย การทำวิจัย การเขียนตำรา และบทความทางวิชาการ ซึ่งบทบาทที่หลากหลายเหล่านี้ทำให้เกิดเป็นเหตุให้ความขัดแย้งในบทบาท ซึ่งย่อมส่งต่อความไม่พอใจในงาน

Tillema (2003 : 359) ได้วิจัยการตรวจสอบการประเมินการปฏิบัติงานในองค์การ : การสร้างมาตรฐานคุณภาพสำหรับการประเมินสมรรถนะ สรุปว่า การประเมินสมรรถนะเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาและการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ การตรวจสอบสมรรถนะต้องกระทำอย่างละเอียดและระมัดระวังในการใช้เครื่องมือการประเมิน วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อค้นหาการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนากระบวนการคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง วิธีดำเนินการ โดยการสำรวจเกณฑ์คุณภาพเพื่อการพัฒนาการสร้างเครื่องมือการประเมิน การพัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน และการนำไปทดลองประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานในสถาบันหลายแห่ง ข้อค้นพบจากการวิจัยได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและองค์การในอนาคต รวมทั้งผลการประเมินสามารถนำไปทบทวนคุณภาพของเครื่องมือการประเมินสมรรถนะ

Lindgren, Henfridsson and Schultze (2004 : 435) ได้ทำการวิจัยหลักการสำหรับระบบการจัดการสมรรถนะ : การสังเคราะห์งานวิจัยเชิงปฏิบัติการ 1 แม้ว่าจะมีบทความเกี่ยวกับการจำแนกความต้องการความสามารถที่จะเข้าร่วมในองค์การ ซึ่งจะได้พิจารณาบทบาทด้านเทคโนโลยี เพื่อจัดตำแหน่งที่อยู่ การค้นคว้าวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความสามารถที่เป็นตัวอย่างการทำปฏิริยาระหว่างการจัดการจัดการกับสมรรถนะระดับบุคคลและบทบาทของเทคโนโลยีในกระบวนการนี้ เช่น การจัดการเกี่ยวกับประเทศ สวีเดนที่มีส่วนอยู่ด้วยในโครงการระยะเวลาดำเนินการวิจัยรวม 30 เดือน ประกอบด้วยตัวแปร 2 อย่าง รวมถึงวงจรการค้นคว้าวิจัย การกระทำยุทธศาสตร์ซึ่งรวบรวมข้อมูลมากมายและการแทรกแซง

นอกจากนี้ในการพัฒนาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักการพัฒนา สำหรับคั่นคว่ำวิจัยครั้งนี้ได้ประเมินค่าตามกฎเกณฑ์และผังเกี่ยวกับการวิจัยด้านศาสนาอีกด้วย

Kennedy and Dresser (2005 : 20) ได้ทำการวิจัยการสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน “Creating a Competency-based Workplace” สรุปว่า ความฉลาดและความสามารถของมนุษย์จะทำให้ องค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถที่ถูกจ้างนำมาใช้ในการจัดงานทำให้งานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรต้องอาศัยความสามารถของคณะทำงาน การจัดการโดยใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ การกำจัดจุดอ่อนและกำจัดคู่แข่งเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จต้องอาศัยกระบวนการและความสามารถ กุญแจสำคัญสำหรับองค์การที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องมีการวางแผน จัดบุคลากรให้ตรงกับความสามารถซึ่งต้องคำนึงถึง มีวิธีการจัดการกับความสามารถอย่างไร จะจัดรูปแบบความสามารถเฉพาะได้อย่างไรให้เหมาะสมกับงาน และ จะจัดการกับผลกระทบต่อความสามารถด้วยโปรแกรมอะไร

Boselie and Paauwe (2005 : 550) ได้ทำการวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทของชาวยุโรป สรุปว่า การศึกษาคั่นคว่ำครั้งนี้ระสงค์ที่จะให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประสบการณ์การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความสามารถทรัพยากรมนุษย์ในยุโรป ข้อมูลการสำรวจในปี 2002 ในสถาบันวิจัย HRCS ของมหาวิทยาลัยมิริแกน การศึกษาได้ประมวลผลและเผยแพร่ของ Web-board จากการศึกษาของสถาบันวิจัย HRCS พบว่าความสามารถและความไม่เชื่อถือนอกบุคคลส่งผลกระทบต่อเป็นด้านบวกกับตำแหน่งหน้าที่การงานและผู้มีความเชี่ยวชาญและกลยุทธ์เกี่ยวกับความสามารถจะนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและส่งผลให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จ

Yang, Wu and Shu (2006 : 60) ได้ร่วมกันวิจัยรูปแบบการหาเอกลักษณ์ความสามารถ: การปรับกระบวนการกิจกรรม สรุปว่า การศึกษาคั่นคว่ำครั้งนี้เพื่อเป็นแบบอย่างในการสร้างทฤษฎีในการจัดยุทธศาสตร์และความสามารถในการ Firm ที่จะพัฒนาเครื่องมือเป็นระบบที่สามารถช่วยบริษัทได้อย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า ต้องอาศัยความสามารถกิจกรรมและปัจจัยภายนอก สำหรับการปรับกระบวนการที่ต้องปรับตัวให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องใช้ประสบการณ์ บริษัทจะให้ทางเลือกที่เหนือกว่าและการเชื่อมต่อระหว่างความสามารถกับการจัดการ โดยใช้รูปแบบการจัดเอกลักษณ์ของความสามารถมาเป็นตัวอย่าง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ เพื่อนำมาอธิบายในการวิจัย โดยสรุปตามกรอบแนวคิด สุภาพ ผู้รุ่งเรือง (2555 : 85 - 125) ได้ ดังนี้

1. ความหมายของรูปแบบ

อำนาจวิทย์ ชวงษ์ (2525 : 56) กล่าวว่าในแง่ของการวิจัยนั้น รูปแบบมีคุณค่าในการวิจัย เพราะช่วยในการสร้างทฤษฎีและการนำทฤษฎีไปใช้ รูปแบบทำให้เกิดความชัดเจนในการอธิบาย ช่วยให้ทราบแหล่งสมมติฐานที่ยังไม่ได้พิสูจน์ นอกจากนี้รูปแบบยังเป็นเครื่องกรองข้อเท็จจริง แสดงการเป็นตัวแทนความจริงที่ยังไม่สมบูรณ์ ช่วยให้นักวิจัยคาดหวังผลลัพธ์บางอย่างหรืออาจจะกล่าวโดยสรุปได้ว่าทฤษฎีคือ รูปแบบทดสอบแล้วนั่นเอง นักวิชาการให้ความหมายคำว่า รูปแบบ (Model) เป็นการจำลองความเป็นจริงของปรากฏการณ์ เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น (Stoner and Wankel, 1986 : 16) การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร (Keeves, 1997 : 559) และตัวแทนอย่างง่ายที่ใช้อธิบายมิติที่สำคัญบางมิติขององค์กร (Daft, 1992 : 20) อาจกล่าวได้ว่ารูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายหรือแสดงปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้นและใช้ในการพยากรณ์ปรากฏการณ์ หรือใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป (เบญจพร แก้วมีศรี, 2545 : 89) และเป็นชุดของความสัมพันธ์เป็นเชิงปริมาณหรือคุณภาพก็ได้ ซึ่งจะแสดงให้เห็นความหมายเกี่ยวพันของลักษณะที่แท้จริงของสิ่งที่เราเกี่ยวข้อง คำว่ารูปแบบ โดยมโนทัศน์ของคำจะมีความหมายอย่างน้อย 3 อย่าง คือ (รัตนา สิงหกุล, 2547)

1. ในทางสถาปัตยกรรมหรือทางศิลปะ จะหมายถึง หุ่นจำลอง
2. ในทางคณิตศาสตร์และเศรษฐศาสตร์ จะหมายถึง สมการ
3. ในทางศึกษาศาสตร์ จะหมายถึง ความสัมพันธ์ของตัวแปรรอบของความคิด

หรือการแทนความคิดออกเป็นรูปธรรม

การให้ความหมายของรูปแบบนั้นมีนักวิชาการหลายท่าน ให้ความหมายของรูปแบบไว้หลายลักษณะทั้งที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน กล่าวคือ

1. รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองที่เป็นตัวแทนของความเป็นจริง แต่มีความต่างกันอยู่ที่ขนาดเท่านั้น กล่าวคือ อาจมีขนาดเล็กหรือใหญ่กว่าปกติ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึง

สภาพที่แท้จริงของสิ่งนั้นได้อย่างลึกซึ้ง นักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ สวัสดิ์ สุคนธ์รังสี (2520 : 206) ; วัชณีย์ เชาวน์ดำรง (2542 : 74) ; พิณสุดา สิริธรรังศรี (2546 : 10) ; Smith and Others (1980 : 461)

2. รูปแบบ หมายถึง แนวความคิดหรือทฤษฎีต่าง ๆ ที่เป็นข้อเสนอในการพัฒนา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดระเบียบความคิดเกี่ยวกับความเป็นจริง เพื่อให้เข้าใจถึงสาระสำคัญของความเป็นจริงและชัดเจนมากขึ้น นักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ สุมน อมรวิวัฒน์ (2545 : 80) ; Siller (1968 : 18)

3. รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ โดยอาศัยองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์และมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ โดยจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น นักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ สมาน อัสวภูมิ (2537 : 11) ; พูลสุข หิงคานนท์ (2540 : 50) ; อุทุมพร จามรมาน (2541 : 22) ; สุภาวดี อวตกุลสุทธิ (2552 : 58)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง การจำลองหรือการย่อส่วนแนวความคิดหรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง เพื่อความเข้าใจที่ง่ายขึ้น และเข้าถึงสภาพที่แท้จริงได้อย่างลึกซึ้ง ซึ่งโครงสร้างของรูปแบบนั้นจะต้องมีแนวความคิดและองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่อง และมีความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน

2. ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบที่นำมาใช้ในการวิจัยมีหลายประเภท นักวิชาการได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะ ดังนี้

เสรี ชัดเข้ม (2538 : 7) ได้สรุปความคิดเห็นของนักวิชาการและนำเสนอประเภทของแบบจำลองหรือรูปแบบไว้ ดังนี้

1. แบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งได้ ดังนี้

1.1 แบบจำลองของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น แบบจำลองเครื่องบิน ที่สร้างเหมือนจริงแต่มีขนาดย่อส่วน

1.2 แบบจำลองเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ๆ (Model for) เช่น แบบจำลองที่ออกแบบไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้า ต้องสร้างแบบจำลองเท่าของจริงขึ้นมาก่อนแล้วจึงผลิตสินค้าตามแบบจำลองนั้น

2. แบบจำลองเชิงแนวคิด (Conceptual Model) แบ่งได้ดังนี้

2.1 แบบจำลองเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ๆ (Conceptual Model of) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี เพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่างเช่น แบบจำลองการคงอยู่ในโรงเรียนของนักเรียน เป็นต้น

2.2 แบบจำลองเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model for) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

นอกจากนี้ ศรีชัย กาญจนวาที (2546 : 57 - 59) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบจากนำเสนอแนวคิดของรูปแบบตามการกระทำได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงบรรยาย เป็นการนำเสนอโดยใช้คำบรรยายระบุถึงหลักการหรือตัวแปรและมีคำอธิบายถึงปรากฏการณ์ด้วยคำบรรยายความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด หลักการ หรือตัวแปรเหล่านั้น

2. รูปแบบเชิงรูปภาพ เป็นกรนำเสนอโดยใช้รูปภาพหรือสัญลักษณ์จำลองแสดงถึงแนวคิด หลักการ หรือตัวแปร และลากเส้นโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด หลักการ หรือตัวแปรเหล่านั้น

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ เป็นการนำเสนอโดยใช้สัญลักษณ์แทนความคิด หลักการ หรือตัวแปร และใช้ฟังก์ชันคณิตศาสตร์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด หลักการ หรือตัวแปรเหล่านั้น

สำหรับ Smith and others (1980 : 461 - 462) ได้จำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

1.2 รูปแบบเหมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องฝึกบิน เป็นต้น (แบบจำลองชนิดนี้ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) รูปแบบนี้พบมากที่สุดคือเป็นการใช้ข้อความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

ในส่วน Keeves (1997 : 386 - 387) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ และได้มีพัฒนาการใช้รูปแบบทางการศึกษาเป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียง ปรัชญาการณ ซึ่ง เป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลเข้าถัง นักเรียนที่ออกจากระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลออกจากถัง ดังนั้น นักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่มีเข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงประชากรนักเรียนของโรงเรียน

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือขาดความชัดเจนแน่นอนทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามก็ได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรโดยสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาวิชาจิตวิทยา และศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริการการศึกษา นอกจากนี้รูปแบบลักษณะนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎีเพราะสามารถนำไปทดสอบสมมุติฐานได้ รูปแบบทางคณิตศาสตร์นี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะ

เขียนในลักษณะสมการเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริง เพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบเชิงสาเหตุ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1 รูปแบบระบบเชิงเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ รูปแบบเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

4.2 รูปแบบเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-recursive Model) รูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรตัวหนึ่ง อาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงเหตุเชิงผลพร้อมกันจึงมีทิศทางย้อนกลับได้

ในขณะที่ Dell' Olivo and Donk (2007 : 67-71) ได้กล่าวถึง การจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยายและอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ เป็นหลัก และได้แบ่งรูปแบบการสอนไว้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. Information-Processing Model เป็นรูปแบบที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. Personal Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบและปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ที่หลากหลาย
3. Social Interaction Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม
4. Behavior Model เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญ คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

การใช้รูปแบบ (Model) เพื่อเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติการของนักวิเคราะห์ หรือใช้รูปแบบเป็นวิธีการหนึ่งในการศึกษาค้นคว้าและการวิจัยมีความนิยมกันมาก ซึ่งรูปแบบดังกล่าวต้องเป็นแนวคิด ที่มีทฤษฎี หลักการ หรือเหตุผลต่าง ๆ มาสนับสนุนเป็นหลัก เพื่อการเปรียบเทียบกับสภาพจริงที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้น องค์ประกอบที่กำหนดในรูปลักษณ์ดังกล่าว ต้องแสดงความสัมพันธ์ว่าเป็นอย่างไร เพราะรูปแบบมิได้มุ่งเฉพาะการศึกษาว่าอะไรเป็นอะไร

แต่มุ่งหมายให้นำเอาผลการศึกษาไปให้เกิดประโยชน์ในทันทีหรืออนาคตได้และจากการศึกษากรณีตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารหรืองานวิจัย พบว่า ไม่ปรากฏหลักเกณฑ์ที่ตายตัวว่า องค์ประกอบของรูปแบบมีองค์ประกอบอะไรบ้าง อย่างไรก็ตามส่วนใหญ่มักจะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา หรือออกแบบตามแนวคิดทฤษฎีหรือหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้นเป็นหลักจากการศึกษาประเภทของรูปแบบ สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบสามารถแบ่งเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเทียบเคียง รูปแบบเชิงแนวคิด รูปแบบเชิงรูปธรรม รูปแบบเชิงนามธรรม และรูปแบบเชิงข้อความ

อย่างไรก็ตามการที่จะนำรูปแบบใดไปใช้ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับเรื่องที่จะนำไปใช้ด้วย สำหรับการวิจัย เรื่อง รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรห้างค้าส่งในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยใช้รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) (ซึ่งหมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์ หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ) (Keeves. 1997 : 386 - 387) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย อธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษาและแผนภูมิเพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรห้างค้าส่งในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. ลักษณะของรูปแบบที่ดี

รูปแบบช่วยในการสร้างทฤษฎี เช่น ลดการอ้างอิงหลักฐานจำนวนมาก อธิบายและพยากรณ์สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้เข้าใจได้ง่าย แต่รูปแบบก็มีข้อจำกัด กล่าวคือรูปแบบอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง บางครั้งรูปแบบก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเรื่องจริงหรือของจริงนั้นเป็นเรื่องง่าย ๆ (Oversimplification) เช่น การสร้างรูปแบบโครงกระดูกของร่างกายมนุษย์จำเป็นต้องตัวอวัยวะต่าง ๆ ออกไปเป็นจำนวนมาก แต่ถ้าส่วนที่ขาดหายไปเป็นส่วนที่มีความสำคัญรูปแบบนั้นก็อันตรายต่อผู้ใช้เพราะอาจจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิดอันตรายของการใช้รูปแบบยิ่งจะมีมากขึ้นหากรูปแบบนั้นเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์จริงที่มีความซับซ้อนสูง เช่น ปรากฏการณ์ทางสังคมและปรากฏการณ์ทางจิตวิทยา เป็นต้น บ่อยครั้งที่พบว่าทฤษฎีผิดพลาด แปลความหมายผิด เสนอข้อสรุปโดยอ้างเหตุผลผิด เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ นักวิจัยควรระมัดระวัง (Bertalanffy. 1986 : 200) ดังนั้น

การสร้างรูปแบบที่ดีนับเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจ ซึ่งมีนักการศึกษาและนักวิชาการได้นำเสนอลักษณะของรูปแบบที่ดี ดังนี้

คงศักดิ์ สันติพิฤกษ์ (1986 : 15 ; อ้างถึงใน เบญจพร แก้วมีศรี. 2546 : 92) แปลหนังสือของ ทาคาโอะ มียากาวะ ซึ่งกล่าวเกี่ยวกับลักษณะรูปแบบที่ดีไว้ว่า รูปแบบที่ดีเปรียบเสมือนสิ่งที่จะทำให้ผู้ที่สนใจศึกษาในเรื่องนั้น ๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนการศึกษาในแนวลึกต่อไป ดังนั้นการสร้างรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวม ๆ

2. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป

3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน

4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้

5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นกับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

นอกจากนี้ อุทุมพร จามรมาน (2541 : 221) ได้ทำการศึกษาและสรุปถึงรูปแบบที่อยู่ในขอบข่ายของงานวิจัยควรมีลักษณะที่ดี ดังนี้

1. นำไปสู่การอธิบาย การทำนายได้ โดยอ้างอิงข้อมูลจากการสังเกตที่เชื่อถือได้

2. นำไปสู่ผลเดิมที่มีการทดลองซ้ำ ๆ

3. นำไปสู่การอธิบายเชิงเหตุผล

4. ช่วยขยายความรู้และนำไปสู่การแสวงหาคำถามความรู้ได้มากขึ้น

5. มีความชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

6. กระบวนการสร้างรูปแบบเป็นกระบวนการที่ไม่อยู่นิ่งและไม่สิ้นสุด

ในขณะที่ Keeves (1988 : 560) ได้กล่าวถึง ลักษณะของรูปแบบที่ดี ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงมีประโยชน์ในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

3. รูปแบบควรระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้วยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้อีกด้วย

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรอบยอด (Concept) ใหม่ แลการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษาคด้วย

กล่าวคือโดยสรุปได้ว่า ลักษณะของรูปแบบที่ดีควรประกอบด้วยองค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง และแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน สามารถนำไปสู่ความคิดใหม่ ช่วยขยายความรู้และนำไปสู่การแสวงหาคำความรู้ได้มากขึ้น ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

4. การประเมินรูปแบบ

รูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการค้นหาคำตอบ ความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย หรือจากทฤษฎี หลักการต่าง ๆ ได้ แต่รูปแบบไม่ใช่ทฤษฎี Keeves (1997 : 386 - 387) กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้ กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ทดสอบได้

2. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ของเรื่องนั้น ๆ ได้

3. รูปแบบจะต้องสามารถสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรอบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้

4. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชื่อมโยง (Associative Relationships)

การพัฒนาแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วจะแบ่งเป็นสองขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ 1) การสร้างรูปแบบ (Construct) และ 2) การหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ (Willer, 1968 : 83) ส่วนรายละเอียดแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาแบบนั้น ๆ หากเป็นการพัฒนาแบบที่เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ก็อาจมีวิธีดำเนินการ 2 ขั้นตอนหลัก คือ การพัฒนาแบบและการทดสอบประสิทธิภาพประสิทธิผลของรูปแบบนั้น ซึ่งก็มีความสำคัญยิ่งต่อการที่จะให้ได้มาซึ่งรูปแบบในการศึกษาวิจัยที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ

ประสิทธิผล ที่ตรง เชื้อถือได้ โดยปกติแล้วในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะทำการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ หรือวิธีการเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องคำนึงถึงความถูกต้องและความเชื่อมั่นของข้อมูลตัวเลขเหล่านั้น มิฉะนั้นอาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดีเสียอีก การทดสอบหรือการประเมินรูปแบบอาจกระทำได้หลายลักษณะ ดังที่ Joint Committee on Standards for Education Evaluation ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็น

ปัจจัยเชิงสาเหตุ และผลที่มีผลต่อสมรรถนะหลัก

1. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล

ในการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลเพื่อใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักนั้นถือเป็นแนวคิดที่สำคัญโดยมีนักวิชาการได้ศึกษาและอธิบายไว้ ดังนี้

คันสร คงยืน (2553 : 143 - 160) คุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นลักษณะโดยรวมของบุคคลทั้งรูปลักษณะทางกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา พฤติกรรมและบทบาทในสังคม ซึ่งทำให้มีลักษณะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล บางอย่างก็ติดตัวมาแต่กำเนิดและบางอย่างก็ได้รับผลจากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสภาพแวดล้อมหรือในสังคมที่ใกล้ชิด ซึ่งแต่ละคนมีการพัฒนาและประสบการณ์ที่ไม่เหมือนกัน คุณลักษณะส่วนบุคคลจึงมีลักษณะเป็นของเฉพาะตัวแต่ละบุคคลอย่างน้อยจะแสดงออกให้ปรากฏ เช่น ด้านรูปร่างหน้าตา ด้านจิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และความรู้สึก ด้านสังคมหรือบทบาทในสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อคุณลักษณะส่วนบุคคลอาจมาจาก 1) พันธุกรรม (Heredity) เป็นสิ่งที่บุคคลได้รับการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษ เช่น เพศ รูปร่างหน้าตา ผิวพรรณ และ 2) ประสบการณ์ (Experience) เป็นการเรียนรู้และปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้อง ประสบการณ์มี 2 ประเภท คือ ประสบการณ์ทั่วไป เป็นประสบการณ์ธรรมดาที่ทุกคนในสังคมได้รับเหมือนกัน เช่น ขนบธรรมเนียมประเพณี การเรียนรู้บทบาทของตนเอง และ ประสบการณ์ส่วนตัว เป็นประสบการณ์ของแต่ละคนที่ประสบด้วยตนเองโดยที่บุคคลอื่นไม่เคยพบเช่นเดียวกับเรา หรือเราอาจจะเป็นผู้ที่ประสบเพียงคนเดียวก็ได้ และเป็นที่ยอมรับกันว่า คุณลักษณะของบุคคลที่แตกต่างกันจะเป็นปัจจัยที่มีผลทำให้เกิดความแตกต่างกันระหว่างบุคคล มีดังนี้

1. เพศ ธรรมชาติและสังคมกำหนดให้เพศหญิง และชาย มีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันและในวัยเด็กไม่อยู่ในขั้นของการแยกแยะความแตกต่างระหว่างเพศอย่างชัดเจน แต่เพศหญิงไม่ว่าจะอยู่ในช่วงอายุใดจะมีความสามารถในการเข้าใจอารมณ์ของบุคคลได้ดีกว่าเพศชาย และเพศชายมีความก้าวร้าวมากกว่าเพศหญิงในทฤษฎี

2. อายุ บุคลิกภาพของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงไปตามอายุ ได้แก่ ความระมัดระวัง ความเข้มแข็งความคิดและความจำ ช่วงอายุที่มีความผิดปกติทางพฤติกรรมด้านความคิดและความจำ ส่วนใหญ่คือ กลุ่มอายุที่สูงกว่า 60 ปีขึ้นไป

3. สุขภาพ คุณลักษณะส่วนบุคคล มีความเกี่ยวข้องกับสุขภาพ 2 ด้าน คือ สุขภาพทางกาย และสุขภาพทางจิต บุคคลที่มีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงจะส่งผลถึงความพร้อมในการสร้างบุคลิกภาพที่ดี และบุคคลที่มีสุขภาพจิตดี จะทำให้บุคลิกภาพภายนอกดีตามไปด้วย

4. อาชีพ อาชีพเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณลักษณะส่วนบุคคล เพราะอาชีพจะหล่อหลอมให้บุคลิกภาพของบุคคลสอดคล้องกับลักษณะอาชีพ เช่น อาชีพครู อาจารย์ จะถูกหล่อหลอมให้เป็นบุคคลที่ชอบบอก ชอบสอนและพร้อมที่จะให้อภัยเสมอ

5. ประสบการณ์ บุคคลย่อมมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน บุคคลที่ได้รับการเลี้ยงดูที่ดี มีความอบอุ่นในครอบครัวจะทำให้เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองและบุคคลที่มีประสบการณ์ที่เลวร้ายในชีวิต จะทำให้เป็นผู้ที่มองโลกในแง่ร้าย หวาดระแวง ซ่างสงสัย วิตกกังวล ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

รัตนารักษ์ ศรีพยัคฆ์ (2550 : 30) กล่าวว่า การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ คือทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ

ประคัลภ์ ปันทพลังกูร (2556) ได้กล่าวว่า จากประสบการณ์ในการทำงานทั้งในองค์การภาครัฐและองค์การเอกชน พบว่าคุณลักษณะของพนักงานที่เป็นที่ต้องการขององค์การสมัยใหม่นั้น พบว่า องค์การส่วนใหญ่ต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติที่ไม่ค่อยแตกต่างกันมากนัก แบบทั่ว ๆ ไป และคุณสมบัติของพนักงานที่เป็นที่ต้องการขององค์การก็พบว่า มีความเหมือนกันอยู่มาก สรุปคุณลักษณะของพนักงานที่เป็นที่ต้องการขององค์การมีดังนี้

1. มีความรู้และความรับผิดชอบสูง มีทักษะในการทำงานที่ดีมีอยู่เยอะ แต่ถ้าพนักงานคนนั้นถึงมีความรู้สูงแต่ขาดความรับผิดชอบไว้ใจให้ทำงานอะไรก็ไม่ได้ พนักงานแบบนี้ย่อมไม่มีใครอยากได้เข้าร่วมงานด้วย องค์การส่วนใหญ่มากกว่า 90% ตอบเป็นเสียงเดียวกันว่า ต้องการพนักงานที่มีความรับผิดชอบสูง มอบหมายงานอะไรให้ก็พยายามที่จะ

ทำงานนั้นให้สำเร็จ รวมทั้งสามารถเชื่อใจ และไว้ใจได้ในฐานะพนักงานของบริษัท ในการเข้ามาช่วยให้องค์การ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ เรื่องของความรับผิดชอบนั้นยังหมายความรวมถึง การที่พนักงานคนนั้นสามารถที่จะคิดและหาวิธีการในการทำงานให้ไปสู่เป้าหมายได้ด้วยตนเอง โดยที่ไม่ต้องให้หัวหน้างานหรือผู้จัดการเข้ามาสั่งบอกให้ทำที่ละขั้นตอนนอกจากนั้นยังมองไปถึงเรื่องของการมุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไม่ย่อท้อ เวลาที่มีอุปสรรคเกิดขึ้น หรือมีปัญหาเกิดขึ้นในการทำงาน พนักงานคนนี้ก็ไม่เคยที่จะล้มเลิก และยังคงพยายามหาวิธีการแก้ไขปัญหานั้น เพื่อให้งานสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

2. ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างดี เนื่องจากปัจจุบันสถานการณ์ต่าง ๆ ภายนอกบริษัท รวมทั้งเทคโนโลยี และความเจริญต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมาย และองค์การเองก็ต้องรับเอาสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ในองค์การอยู่เสมอ ก็เลยทำให้องค์การต้องการพนักงานที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ดังนั้น องค์การสมัยใหม่ จำนวนถึง 85% ต่างก็ต้องการพนักงานที่มีความสามารถในการปรับตัวเอง ให้เข้ากับกรเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างดีไม่ใช่พนักงานที่ทำงานแบบเดิม ๆ อยู่แบบเดิม ๆ คิดแบบเดิม ๆ หรือเวลาที่มีอะไรเปลี่ยนแปลงก็พยายามที่จะต่อต้าน และไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะทำให้ตนเองเสียประโยชน์บางอย่าง และยังคงทำให้ตนเองต้องอยู่ไม่คอยสบายสักเท่าไร องค์การเองที่ต้องการประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็วต่างก็ต้องการพนักงานที่มีความสามารถทางด้านนี้ค่อนข้างมาก โดยเฉพาะองค์การที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีต่าง ๆ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ถ้าพนักงานไม่ยืดหยุ่น พอความสำเร็จของการทำงานก็เกิดขึ้น ได้ยากมากขึ้น ไปอีก

3. มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ องค์การปัจจุบันต้องอยู่ภายใต้การแข่งขันที่สูงมากต่างฝ่ายต่างก็พยายามชิงความได้เปรียบในธุรกิจ โดยการคิดอะไรใหม่ ๆ ออกมาสู่ตลาดอยู่เสมอ พยายามหาวิธีการที่จะทำให้ลูกค้าชอบและประทับใจในสินค้าและบริการของตนเองให้มากที่สุด ดังนั้น พนักงานที่ทำงานในสายงานหลักขององค์การก็จะต้องมีคุณสมบัติที่เป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ สามารถคิดต่อยอดสิ่งเดิมที่มีอยู่ หรือไม่ก็คิดใหม่ไปเลยแบบที่ยังไม่เคยมีใครคิดมาก่อน เพื่อสร้างความเปรียบในการแข่งขันนั่นเอง ดังนั้นการที่องค์การจะสามารถอยู่รอดในภาวะการแข่งขันที่รุนแรงแบบนี้ ย่อมต้องการพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ดี ๆ เข้าร่วมรวมงานด้วย

4. สื่อความได้ดี คนเราสมัยนี้พูดกันน้อยลงไปเรื่อย ๆ สังเกตว่าเทคโนโลยีทำให้คนเราสามารถติดต่อถึงกันได้อย่างไรพร้อมแดน แต่กลับกลายเป็นว่าคนเราคุยกันน้อยลง สื่อความกันน้อยลง ในองค์กรเองก็เช่นกัน หัวหน้ากับลูกน้องบางคู่แทบจะไม่เคยคุยกันเลยก็มี หรือแม้กระทั่งพนักงานกันเอง ก็ทำงานโดยไม่ค่อยได้สื่อความกัน ก็เลยทำให้ทักษะในการสื่อความของคนเราค่อย ๆ แยกลงไปเรื่อย ๆ แต่ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องสื่อความกับคนอื่นรู้เรื่อง จะต้องมีความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับคนรอบข้าง รวมทั้งลูกน้องและหัวหน้าของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเรื่องของธุรกิจนั้น ถ้าอยากประสบความสำเร็จ ย่อมขาดการสื่อความไม่ได้เลย ทักษะด้านนี้จึงเป็นที่ต้องการขององค์กรมากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะคนเราสื่อความกันน้อยลง และสื่อกันอย่างไรประสิทธิภาพมากขึ้นนั่นเอง

5. มีใจรักที่จะทำงานและต้องการประสบความสำเร็จ คุณสมบัติของพนักงานข้อสุดท้ายที่เป็นที่ต้องการขององค์กรส่วนใหญ่ก็คือ ต้องการพนักงานที่มีความรักที่จะทำงานรักที่จะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ไม่ใช่ทำงานแบบขอไปที ทำเพราะจำเป็น หรือต้องทำโดยที่ไม่มีความมุ่งมั่นอะไรซ่อนอยู่ในการมาทำงานเลย พนักงานหลายคนเป็นแบบนี้จริงๆ เวลามาทำงานก็มาแบบแข็ง ๆ ทำเพราะต้องทำ ไม่ทำก็ไม่มีอะไรกิน แต่ไม่เคยคิดว่าจะทำงานอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ คิดที่ว่า วันนี้ทำแค่นี้ก็พอ ที่เหลือไว้พรุ่งนี้ค่อยทำต่อก็ได้ แต่องค์กรในปัจจุบันที่อยู่ในสภาวะที่ต้องดิ้นรน แข่งขันสูง ๆ แบบนี้ ถ้าได้พนักงานที่ไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นอยากสำเร็จมาทำงานแล้ว สิ่งที่จะเกิดขึ้นก็คือ องค์กรก็จะไม่สามารถเติบโตได้ และอาจจะต้องปิดตัวและหายไปที่สุด

จากประเด็นในคุณสมบัติ 5 ประการข้างต้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งซึ่งเป็นส่วนใหญ่ที่องค์กรต้องการพนักงานแบบนี้ นอกจากองค์กรแล้ว ตัวพนักงานเองถ้าได้เห็นและเข้าใจว่าองค์กรต้องการพนักงานแบบไหนเข้ามาทำงาน ก็น่าจะช่วยให้ท่านสามารถที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นที่ต้องการขององค์กรได้ไม่ยาก ถ้าอยากเป็นที่ต้องการตัวจริง ๆ ก็คงต้องเริ่มพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติอย่างน้อย 3 ใน 5 ข้อที่กล่าวมาข้างต้น

กล่าวโดยสรุป จากคุณลักษณะของบุคคลนั้นมีความแตกต่างกัน เช่น เพศ อายุ สุขภาพ อาชีพ และประสบการณ์จะเห็นปัจจัยที่มีผลทำให้เกิดความแตกต่างกันระหว่างบุคคล (คันศร คงยืน, 2553) ประกอบกับคำกล่าวที่ว่า การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ คือทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลนั้น ๆ (รัตนารักษ์ ศรีพิชญ์, 2550) อีกทั้งประคัลภ์ (ปัทมพลังกูร, 2556) ได้สรุปคุณลักษณะของที่เป็นที่ต้องการขององค์กรสมัยใหม่องค์กรภาครัฐและองค์กรเอกชน ประกอบด้วย

คุณสมบัติ 5 ประการ คือ มีความรู้และความรับผิดชอบสูง ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างดี มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ สื่อความได้ดี และมีใจรักที่จะทำงานและต้องการประสบความสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและส่งผลกระทบต่อการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบทำให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ โดยมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ซ่อนเร้นอยู่ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางการภาพและอื่น ๆ ซึ่งพฤติกรรมที่นำมาใช้จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์ หรือเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance) ดังนั้น คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ดี จะทำให้องค์การมีบุคลากรที่เต็มเปี่ยมไปด้วยศักยภาพ ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย องค์กรส่วนใหญ่จึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยหรือพัฒนาสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรในองค์กรให้มีศักยภาพ ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

ในการวิจัยเรื่อง รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ครั้งนี้ผู้วิจัย ได้สรุปองค์ประกอบของคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารห้างค้าส่งที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารห้างค้าส่ง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับ การศึกษา สถานภาพการสมรส เงินเดือน ตำแหน่งสายงานบริหาร และประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดของตัวแปรปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารห้างค้าส่ง เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการผลักดันให้ห้างค้าส่งบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงตามลำดับต่อไป

2. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นคุณลักษณะที่สำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหาร โดยมีนักวิชาการได้อธิบาย ไว้ดังนี้

2.1 ความหมายของคุณภาพชีวิต

ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายเกี่ยวกับคุณภาพชีวิต (Quality of Life) ไว้ ดังนี้

นิพนธ์ คันธเสวี (2541 : 10) กล่าวถึงคุณภาพชีวิตว่า หมายถึง ระดับสภาพการดำรงชีวิตของมนุษย์ตามองค์ประกอบของชีวิตอันได้แก่ ทางร่างกาย ทางอารมณ์ ทางสังคม ทางความคิดและจิตใจ

ศิริ ฮามสุโพธิ์ (2543 : 33) กล่าวถึง คุณภาพชีวิตว่า หมายถึง ชีวิตของบุคคลที่สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับสังคมได้อย่างเหมาะสม ไม่เป็นภาระและไม่ก่อให้เกิดปัญหาแก่สังคมเป็นชีวิตที่มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ สามารถดำรงชีวิตที่ชอบธรรม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ค่านิยมของสังคม สามารถแก้ไขปัญหา ตลอดจนการแสวงหาสิ่งที่ตนปรารถนาให้ได้มาอย่างถูกต้องภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่

UNESCO (178 : 89) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตไว้ว่า คุณภาพชีวิตเป็นความรู้สึกรับรู้ของการอยู่อย่างถึงพอใจ มีความสุข ความพึงพอใจต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของชีวิตที่มีส่วนสำคัญต่อบุคคลนั้น ๆ โดยชี้ให้เห็นว่ามีปัจจัยหลายประการที่มีความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตได้แก่ อาหาร สุขภาพอนามัย โภชนาการ การศึกษา สิ่งแวดล้อม ทรัพยากร ที่อยู่อาศัย และรายได้

สรุปคุณภาพชีวิต คือการดำรงชีวิตอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี มีความสุขมีความสมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ได้รับการยอมรับยกย่องจากผู้อื่น และมีความพร้อมทุกด้าน สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ อีกทั้งยังทำประโยชน์ให้กับตนเอง สังคม และประเทศชาติ โดยส่วนรวมด้วย

2.2 ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life) คำนี้ได้ถูกนำมาใช้ครั้งแรกในปลายทศวรรษที่ 1960 เพื่อเน้นย้ำให้เห็นถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานที่แท้ในขณะนั้น โดยที่ 15 ปีหลังจากที่แนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่มีผู้ให้คำนิยามและนำไปใช้อย่างแพร่หลายจนทำให้ความหมายและแนวความคิดได้รับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปจากเดิมอย่างมากในปัจจุบันนี้

คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) หมายถึง การบรรลุเป้าหมายสมปรารถนา (Fulfillment) ของบุคลากร และประสิทธิภาพขององค์การในเวลาเดียวกัน ในมิตินี้คุณภาพชีวิตในการทำงานจึงมักถูกนำไปใช้รวมกันกับผลิตภาพ (Productivity) แต่คุณภาพชีวิตในการทำงานครอบคลุมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสำคัญ ๆ ด้วย (Huse and Cumming. 1985 : 101) และมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่น่าสนใจ คือ

ทองศรี กำภู ณ อยุธยา (2532 : 154) กล่าวว่าคุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ลักษณะงานที่คนทำงานคนหนึ่ง ๆ ปฏิบัติอยู่ในองค์กรหนึ่ง ๆ ว่ามีความพึงพอใจต่อสภาพงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด มีอิสระในการตัดสินใจหรือไม่ ชั่วโมงการทำงานมีความเหมาะสมกับค่าตอบแทนอย่างไร ผู้บังคับบัญชามีความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด เป็นต้น

เพ็ญศรี วาทยานนท์ (2533 : 220 - 221) ได้ให้คำความหมายเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า คนที่ใช้ชีวิตร่วมกันในที่ทำงานเป็นเวลานาน มีผลประโยชน์ร่วมกันให้ความสนใจและมีความเกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงาน ทั้งในระดับเสมอกันและต่างกัน ทำให้เกิดความสำเร็จในองค์กรและส่งผลกระทบโดยตรง กับความสำเร็จของพนักงาน โดยตรงและพนักงานมีทัศนคติในทางเสริมสร้างองค์กร ถือว่าเป็นการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2535 : 39) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึงคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับสิ่งแวดล้อมของการทำงานทั้งหมด พร้อมทั้งมีมิติทางด้านมนุษย์ (Human dimension) ที่เพิ่มเข้าไปเสริมมิติทางด้านเทคนิคและเศรษฐกิจ

Hackman, Suttle and Lloyd (1977 ; อ้างใน ศิริพร พันธุลีม. 2546) อธิบายว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นสิ่งที่สนองความพอใจของผู้ปฏิบัติงานทุก ๆ คนในองค์กร การมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีย่อมส่งผลต่อความเจริญด้านอื่น ๆ เช่น สภาพสังคมแวดล้อม เศรษฐกิจ หรือผลผลิตต่าง ๆ และที่สำคัญคุณภาพชีวิตในการทำงานจะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรได้ นอกจากนี้ยังช่วยให้อัตราการขาดงาน การลาออกและอุบัติเหตุตื้นน้อยลง ขณะที่ประสิทธิภาพขององค์กรในแง่ขวัญกำลังใจ ตลอดจนคุณภาพและปริมาณการผลิตเพิ่มสูงขึ้น

Delamatte and Takezawa (1984 : 2 - 3) ได้กล่าวถึง คุณภาพชีวิตในการทำงาน มีความหมายกว้างและไม่ชัดเจน โดยทั้งสองท่านได้รวบรวมความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานในหลายแง่มุมไว้ ดังนี้

1. คุณภาพชีวิตในการทำงาน ที่มีความหมายอย่างกว้าง หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงานซึ่งจะประกอบด้วย ค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงานผลประโยชน์และการบริการความก้าวหน้าในงาน และการมีมนุษยสัมพันธ์ อันล้วนมีผลต่อความพึงพอใจ และเป็นสิ่งจูงใจสำหรับคนงาน

2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน ในความหมายที่แคบที่สุด คือ ผลดีของงานที่จะมีผลต่อคนงาน จะหมายถึงการปรับปรุงในองค์กร และลักษณะของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนงานควรจะได้รับพิจารณาเป็นพิเศษ สำหรับการส่งเสริมระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของแต่ละบุคคลและรวมถึงความต้องการของคนงาน ในเรื่องความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่จะมีผลต่อสภาพการทำงานของพวกเขา

3. คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีความเชิงมนุษยธรรม (Humanization of Work) ครอบคลุมถึงการปรับปรุงสภาพการทำงาน (Improvement of Working Condition) ด้วย ในประเทศฝรั่งเศสและในประเทศที่ใช้ภาษาพูดฝรั่งเศส และครอบคลุมถึงการคุ้มครอง

แรงงาน (Worker Protection) ในประเทศสังคมนิยม และครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment) และประชาธิปไตยในที่ทำงาน (Democratization of the Workplace) ในกลุ่มประเทศสแกนดิเนเวีย หรือ “Hatarakigai” ในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความหมายครอบคลุมไปถึงกลุ่มของวิธีการ หรือแนวปฏิบัติหรือเทคโนโลยีสำหรับส่งเสริมสิ่งแวดล้อมการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้น ในการปรับปรุงผลลัพธ์ทั้งองค์กร และปัจเจกบุคคลตามลำดับ

Casio (1989 : 24) ให้ความหมายคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็น 2 ประเภท คือ 1) คุณภาพชีวิตในการทำงานขึ้นอยู่กับปฏิบัติงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร และ 2) คุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ที่การรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน และมีโอกาสเจริญก้าวหน้าและพัฒนางาน ซึ่งระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานสัมพันธ์กับระดับความต้องการของมนุษย์

Bovee et al. (1993 : 413) มองคุณภาพชีวิตการทำงานว่า เป็นปรัชญาในการปรับปรุงผลิตภาพในการทำงาน โดยการเตรียมและกำหนดให้บุคลากร มีโอกาสได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ปรับปรุงตนเองรวมไปถึงปรับปรุงในสิ่งที่จะต้อง การ ซึ่งการดำเนินการในเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้น กระทำได้โดยการออกแบบงานขึ้นใหม่

จึงพอสรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกจากการประเมินตนเองของบุคลากร ซึ่งได้รับมาจากประสบการณ์การทำงานในองค์กรที่เขาได้ทำงานอยู่ ทำให้มีความพึงพอใจ มีความสุขในการทำงานและมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่สมบูรณ์คุณภาพชีวิตการทำงานในลักษณะของความพึงพอใจในการทำงานนั้น จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและยังเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความต้องการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพและเกิดการเพิ่มผลผลิตของบริษัทหรือองค์กรในที่สุด เรียกได้ว่า บรรลุเป้าหมายของทั้งบุคคลในฐานะสมาชิกขององค์กรและตัวองค์กรในที่สุด เรียกได้ว่า บรรลุเป้าหมายของทั้งบุคคลในฐานะสมาชิกขององค์กรตัวองค์กรเอง คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นการสนองตอบความต้องการของบุคลากรในองค์กร หากองค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี จะส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลถึงสมรรถนะการทำงานที่ดีต่อไป นอกจากนี้ยังส่งผลต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศอีกด้วย

2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Human Need) (ธงชัย ตันติวงศ์. 2519 : 381 – 384) ได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์เป็นห้าขั้น เรียงลำดับตั้งแต่ความต้องการขั้นต่ำสุดจนถึงสูงสุด บุคคลชนวนขวายที่จะตอบสนองความต้องการของตนเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่อง กล่าวคือ เมื่อความต้องการขั้นต้น ๆ ได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการขั้นที่อยู่ถัดไปจะเกิดขึ้นตามมา บุคคลจะมีความพึงพอใจในงาน ถ้าหากว่างานนั้น ๆ ให้การตอบสนองในสิ่งที่เขาต้องการได้ Maslow ได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม ความต้องการทางเพศ ความต้องการทางร่างกายนี้ หากกล่าวในแง่องค์การธุรกิจอุตสาหกรรม อาจตอบสนองได้ด้วยค่าจ้างแรงงานที่เพียงพอแก่การครองชีพ การแจกชุดทำงาน การมีรถรับส่งบุคลากร เป็นต้น

2. ความต้องการด้านความมั่นคงและปลอดภัย (Security and Safety Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านความมั่นคงและปลอดภัยเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการป้องกันอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย จิตใจและความสูญเสียทางเศรษฐกิจ และเมื่อพิจารณาในทัศนะของการปฏิบัติงานในองค์การแล้วความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย หมายถึง การให้ความแน่นอน หรือการรับประกันต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน การสร้างความปลอดภัยในการทำงานให้แก่บุคลากร และการส่งเสริมเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางการเงินแก่บุคลากรให้มากยิ่งขึ้น

3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belonging Needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้น เมื่อความต้องการในสองขั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการชนิดนี้คือ ความต้องการความรัก ความเข้าใจจากเพื่อน ความต้องการที่จะได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การต่าง ๆ และได้รับการยอมรับจากสมาชิกที่อยู่ในองค์การนั้น ๆ เป็นต้น

4. ความต้องการมีชื่อเสียงลาภยศยกย่อง (Esteem Needs) จะรวมถึงการนับถือตนเอง ความต้องการที่จะเป็นคนที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ความเป็นตัวของตัวเอง รู้จักมีอำนาจและต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ องค์ประกอบต่าง ๆ ที่แสดงว่า ได้รับการยกย่องนับถือ เช่น สถานภาพการได้รับการยกย่อง การได้รับความสนใจ การได้รับการเลื่อนขั้นตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น

5. ความต้องการประจักษ์แจ้งในตนเอง (Self Actualization Needs) เป็นความต้องการที่จะแสดงออกซึ่งความสามารถของตนเอง องค์กรที่ดีควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสที่จะสนองความต้องการตามอุดมการณ์ของตนเองให้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อเป็นผลดีสำหรับทั้งฝ่ายบุคลากรจัดการเอง โดยจะเปิดโอกาสให้เขาทำงานที่ยากที่สุด หรืองานในตำแหน่งที่สูงสุดเท่าที่ความสามารถของเขาจะเอื้ออำนวยให้

2.4 มิติของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

เนื่องจากแนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Dimension of Quality of Working Life) ได้มีการให้ความหมายหลากหลาย และพบว่าคำนิยามหนึ่ง ๆ มีความหมายกว้างขวางและคลุมเครือ จึงทำให้ลักษณะมิติ หรือองค์ประกอบ หรือตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตการทำงานที่หลากหลายด้วย

Herrick and Macaby (1995 : 63 - 67) ได้อธิบายหลักการสำคัญในการทำให้คนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นด้วยการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานภายใต้หลักการเบื้องต้น 4 ประการ คือ

1. หลักความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (The Principle of Security)

หลักความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เป็นการตอบสนองความต้องการของคนงาน ที่ต้องการลดความหวาดกลัว หรือความวิตกกังวลต่าง ๆ อันเกี่ยวกับสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานรายได้ตลอดจนความก้าวหน้าในการทำงาน ทั้งนี้เพราะคนงานจะไม่สามารถเอาใจใส่ต่องานที่ทำได้อย่างเต็มที่ ถ้าหากต้องเผชิญกับความไม่มั่นคงปลอดภัย ทั้งต่อภาวะทางร่างกายและภาวะทางเศรษฐกิจ เช่น อันตรายจากสารเคมี อากาศเป็นพิษ หรือความวิตกกังวลต่ออันตรายใด ๆ อันเนื่องมาจากการทำงานนั้น นอกจากนี้ยังวิตกกังวลต่อรายได้ที่เพียงพอต่อการเลี้ยงชีพ ความมั่นคงในการทำงานในระยะยาว กล่าวคือ ต้องการการคุ้มครองในเรื่องอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำ ตลอดจนมีความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน

2. หลักความเป็นธรรม หรือความเสมอภาค (The Principle of Equity)

หลักความเป็นธรรม หรือความเสมอภาค เป็นการคุ้มครองให้คนงานได้รับผลตอบแทนจากการทำงานอย่างเป็นสัดส่วนที่เหมาะสมกับผลงานที่เขาสามารถทำได้ ไม่ว่าในแง่การบริการ หรือการผลิต ซึ่งจะแตกต่างกันไป ในแง่ของรายได้ระหว่างฝ่ายบริหารและคนงาน และการปันผลกำไรให้แก่ทายทุนอย่างเป็นธรรม หลักการนั้น จะสอดคล้องกับแนวคิดการแบ่งปันผลประโยชน์ กล่าวคือ คนงานควรได้รับการแบ่งปันผลประโยชน์ตอบแทนจากการทำงาน โดยเฉพาะการทุ่มเทแรงกาย หรือสติปัญญาในการทำงาน เพื่อเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กร ซึ่งเป็น

การให้ความสำคัญต่อดัชนีบุคคล มากกว่าจะให้ความสำคัญเฉพาะตัวงานเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ นายจ้างจึงควรให้ความสนใจต่อการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อทัศนคติที่ดีของพนักงาน และส่งเสริมให้พนักงาน มีสุขภาพอนามัยที่ดี และมีความปลอดภัยในการทำงาน อันก่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิต ให้เป็นไป ตามเป้าหมายขององค์กรต่อไป

3. หลักปัจเจกบุคคล (The Principle of Individualization) พนักงานควรได้รับการกระตุ้นให้มีพัฒนาการทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ฝีมือหรือความชำนาญงาน ตลอดจนสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับงานที่ทำนั้น ด้วยตนเองได้ต่อไป หลักการนี้เป็นการส่งเสริมให้พนักงาน รู้จักพัฒนาตนเอง และเรียนรู้เกี่ยวกับองค์การทั้งหมดมากที่สุดเท่าที่เขาต้องการ โดยให้พนักงาน มีโอกาสได้ใช้อำนาจตัดสินใจด้วยตนเอง เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่นั้น ได้มากที่สุดตามขอบเขต กล่าวคือ สามารถวางแผนดำเนินการตามหน้าที่การงานของตนเองได้ ซึ่งความสามารถในการตัดสินใจ หรือการกำหนดรูปแบบการทำงานด้วยตนเองนี้ จะมีผลต่อทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของพนักงาน ทั้งในแง่จิตใจและแง่วัตถุ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสุขภาพกายและจิตใจของพนักงานอันเป็นการเสริมสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และสุขภาพส่วนบุคคลในการทำงานด้วย

4. หลักประชาธิปไตย (The Principle of Democracy) หลักประชาธิปไตยในการทำงาน เป็นการดำเนินงานเป็นการคำนึงถึงตัวบุคคล ซึ่งเป็นผู้ใช้เครื่องมือ เครื่องจักรต่าง ๆ ในการทำงาน มากกว่าที่จะให้ความสนใจแต่เฉพาะตัวงานเท่านั้น แนวคิดของหลักการนี้ สอดคล้องกับหลักสิทธิเสรีภาพของประชาชน เรื่องสิทธิในการพูดหรือการแสดงความคิดเห็น ซึ่งในการทำงานควร ได้รับเลือกมาจากกลุ่มพนักงานโดยตรง

Petersen (1978 : 91) เสริมว่าความปลอดภัยในการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการเกิดคุณภาพชีวิตการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมเนื่องจากทุกครั้งที่มีอุบัติเหตุเกิดขึ้นใน โรงงานย่อมส่งผลกระทบต่อบุคคลทุกฝ่าย คือ ฝ่ายองค์กร นายจ้าง และผู้ร่วมงาน

Huse and Cummings (1985 : 198 - 200) ได้วิเคราะห์ลักษณะคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยแบ่งออกได้เป็นลักษณะต่าง ๆ 8 ด้าน ดังนี้

1. รายได้และประโยชน์ตอบแทน (Adequate and fair Compensation) หมายถึง การได้รับรายได้และผลตอบแทนที่เพียงพอ และสอดคล้องกับมาตรฐานผู้ปฏิบัติงาน ความรู้สึกว่ามีความเหมาะสมและเป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากงานอื่น ๆ

2. สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Environment) หมายถึง การที่บุคลากรได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม สถานที่ทำงานไม่ได้ส่งผลเสียต่อสุขภาพและไม่เสี่ยงต่ออันตราย

3. การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน หรือ “โอกาสพัฒนาศักยภาพ” (Development of Human Capacities) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนจากงานที่ทำ โดยพิจารณาจากลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ งานที่ได้ใช้ในทักษะและความสามารถหลากหลาย งานที่มีความท้าทาย งานที่ผู้ปฏิบัติได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน

4. ความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน (Growth and Security) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงาน มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพและตำแหน่งอย่างมั่นคง

5. สังคมสัมพันธ์ (Social Integration) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานที่ทำงานมีบรรยากาศของความเป็นมิตร มีความอบอุ่นเอื้ออาทร ปราศจากการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่า ผู้ปฏิบัติงานรับการยอมรับและมีโอกาสปฏิบัติสัมพันธ์กับผู้อื่น

6. ธรรมนูญในองค์กร (Constitutionalism) หมายถึง การมีความยุติธรรมในการบริหารงาน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานได้รับการเคารพในสิทธิ์และความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา บรรยากาศขององค์กรมีความเสมอภาค และความยุติธรรม

7. ภาวะอิสระจากงาน (Total Life Space) หมายถึง ภาวะที่บุคคลมีความสมดุลในช่วงชีวิต ระหว่างช่วงปฏิบัติงานกับช่วงเวลาอิสระจากงาน มีช่วงเวลาที่ได้คลายเครียดจากภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ

8. ความภูมิใจในองค์กร (Organization Pride) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีความภาคภูมิใจ ที่ได้ปฏิบัติงานสนององค์กรที่มีชื่อเสียงและริ้วว่าองค์กรอำนวยประโยชน์และรับผิดชอบต่อสังคม

สุชาติ ศรีวรรณ (2531 : 115) มาตรการทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเรื่องชีวิตความเป็นอยู่ของลูกจ้าง ได้แก่

1. กฎหมายคุ้มครองแรงงานในเรื่องสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด
2. กฎหมายคุ้มครองแรงงานในเรื่องสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ดังนี้

2.1 สิทธิประโยชน์ในเรื่องเงินทดแทน ได้แก่ เงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างหรือผู้มีสิทธิในกรณีลูกจ้างประสบอันตราย เจ็บป่วย หรือเจ็บป่วยจนถึงแก่ความตายเนื่องจากการทำงาน หรือโรคซึ่งเกิดตามลักษณะ หรือสภาพของงาน หรือจากการทำงาน

2.2 สิทธิประโยชน์เรื่องเงินชดเชย ได้แก่ เงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างเมื่อเลิกจ้าง

2.3 สิทธิประโยชน์ในเรื่องประกันสังคม ลูกจ้างจะได้รับสิทธิประโยชน์ในด้านการรักษาพยาบาล สำหรับการประสบอันตราย เจ็บป่วย หรือเจ็บป่วยจนถึงแก่ความตาย โดยมีสาเหตุเนื่องมาจากการทำงาน โดยได้รับค่าบริการทางการแพทย์เงินทดแทนการขาดรายได้ ค่าทำศพ ตลอดจนการช่วยเหลือเงินค่าคลอดบุตร ฯลฯ

3. การคุ้มครองในเรื่องสภาพการใช้แรงงานโดยทั่วไป อันได้แก่ การคุ้มครองเกี่ยวกับลักษณะงาน เวลาในการทำงาน เวลาในการพักผ่อน วันหยุดและวันลา รวมทั้งค่าจ้างขั้นต่ำ

4. การคุ้มครองในเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน เกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานเกี่ยวกับความปลอดภัยส่วนบุคคลและส่วนร่วมในการทำงาน เช่น การจัดให้มีอุปกรณ์ป้องกันอันตราย เครื่องมือเครื่องจักรในการทำงาน เป็นต้น

5. มาตรการด้านกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ ในแง่การให้คุ้มครองสิทธิของลูกจ้างในการรวมตัวเป็นองค์กรแรงงาน คือ สหภาพแรงงาน ในการแสดงบทบาทในการเรียกร้องสิทธิประโยชน์และการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาให้สมาชิกมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

Comell (1984 : 357) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีองค์ประกอบดังนี้ คือ ความพึงพอใจทั่วไป ความถึงพอใจต่อความก้าวหน้า และความเครียดทางกายภาพ ซึ่งสำหรับมิติของคุณภาพชีวิตการทำงาน ที่เขาเสนอนี้ แตกต่างจากนักวิชาการท่านอื่น ๆ ที่พิจารณาจากมิติของความพึงพอใจของบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ แต่นักวิชาการท่านนี้ มองในมิติความเครียดของบุคลากรในการทำงานด้วย

บัณฑิตย์ ธนชัยเศรษฐวุฒิ (2540 : 21) ได้กำหนดปัจจัยโดยตรงที่สำคัญ ๆ ที่มีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ดังนี้

1. การคุ้มครองทางสังคม เป็นส่วนที่ครอบคลุมหลายเรื่อง นับตั้งแต่โครงสร้างความมั่นคงทางสังคม ไปจนถึงสวัสดิการทางด้านอนามัยสาธารณสุข กล่าวโดยสรุป นอกเหนือจากรายได้และค่าจ้างแล้ว ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลเกี่ยวพันไปถึงรายได้และสวัสดิการของแรงงาน จะเรียกว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการคุ้มครองทางสังคม

2. การปรับปรุงเงื่อนไขในการทำงาน เป็นส่วนที่เกี่ยวกับการยกระดับค่าจ้าง เปลี่ยนแปลงชั่วโมงการทำงาน และครอบคลุมไปถึงเรื่องอื่น ๆ โดยเฉพาะการลดอุบัติเหตุและความเจ็บปวด อันเนื่องมาจากการทำงาน โดยเน้นโครงสร้าง ความปลอดภัยด้านอาชีพ นอกจากนี้ยังมีการปรับปรุงเกี่ยวกับระบบการทำงานภายในองค์กร ให้มีลักษณะของมนุษยธรรมมากขึ้น

3. การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงาน และสิ่งแวดล้อมในชุมชนที่มีการเน้นเรื่องของการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งแวดล้อมของการทำงาน กับสิ่งแวดล้อมของชุมชนรอบ ๆ สถานที่ทำงานมากขึ้น

ปรีชา เปี่ยมพงษ์สานต์ (2535 : 21 - 22) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของแรงงาน ดังนี้

1. การคุ้มครองทางสังคม (Social Protection) ครอบคลุมหลายเรื่อง นับตั้งแต่โครงสร้างความมั่นคงทางสังคม ไปจนถึงสวัสดิการทางด้านอนามัยสาธารณสุข กล่าวโดยสรุป นอกเหนือจากรายได้และค่าจ้างแล้ว ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลเกี่ยวพันไปถึงรายได้และสวัสดิการของแรงงานเรียกว่า เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการคุ้มครองทางสังคมที่สำคัญที่สุด โครงการหนึ่งของประเทศไทย

2. การปรับปรุงเงื่อนไขการทำงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับค่าจ้าง และเปลี่ยนแปลงชั่วโมงทำงานและครอบคลุมไปถึงเรื่องอื่น ๆ อีกหลายเรื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลดอุบัติเหตุและความเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากการทำงาน โดยเน้น โครงการสร้างความปลอดภัยทางด้านอาชีพและการพัฒนาสาธารณสุขทางด้านอาชีพ นอกจากนี้ยังมีโครงการทดลองที่รู้จักกันภายใต้ชื่อว่า “คุณภาพของชีวิตการทำงาน” (Quality of Working Life) อันเป็นการปรับปรุงเกี่ยวกับระบบทำงานภายในองค์กร ให้มีลักษณะของมนุษยธรรมมากขึ้น

3. การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมสถานที่ทำงานและสิ่งแวดล้อมชุมชน ในระยะหลัง ๆ ได้มีการเน้นเรื่องของการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งแวดล้อมของการทำงานกับสิ่งแวดล้อมของชุมชนรอบสถานที่ทำงานมากขึ้น

จากความหมายต่าง ๆ ที่นักวิชาการได้นิยามไว้ข้างต้นจะพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นคำที่มีความหมายกว้างครอบคลุมไปในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับชีวิตในการทำงานของแต่ละบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กร แต่มีเป้าหมายสำคัญร่วมกันอยู่ที่การลดความตึงเครียดทางจิตใจ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน สำหรับการวิจัย เรื่อง รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละแสนรายครั้งนี้ ผู้วิจัยประสงค์จะศึกษาปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละแสนราย จากองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน ที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ซึ่งมีความสอดคล้องกันกับเกณฑ์ในการบ่งบอกคุณภาพชีวิตการทำงาน แต่ผู้วิจัยเลือกใช้ตัวบ่งชี้หรือเกณฑ์การประเมินคุณภาพชีวิตการทำงาน ทั้ง 8 ด้านของ Huse and Cumming เพราะมีเนื้อหาครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ของคุณภาพชีวิตการทำงานค่อนข้างสมบูรณ์และมีความเหมาะสมกับการนำมาใช้ในการศึกษา ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ (Adequate and Fair Compensation) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่น ๆ อย่างเพียงพอกับการมีชีวิตอยู่ได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และต้องเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือองค์การอื่น ๆ ด้วย
2. สิ่งแวดล้อมที่ถูกลักษณะและปลอดภัย (Safe and Healthy Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางด้านจิตใจ นั่นคือ สภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะที่ต้องเสี่ยงภัยจนเกินไป และจะต้องช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสะดวกสบาย และ ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย
3. เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดี (Development of Human Capacities) งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้และพัฒนาทักษะความรู้อย่างแท้จริงและรวมถึงการมีโอกาสดำเนินงานที่ตนยอมรับว่าสำคัญ และมีความหมาย
4. ลักษณะงานที่ส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (Growth and Security) นอกจากงานจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถแล้วยังช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสก้าวหน้า และมีความมั่นคงในอาชีพ ตลอดจนเป็นที่ยอมรับทั้งของเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในครอบครัวของตน

5. ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน (Social Integration) ซึ่งหมายความว่างานนั้นช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น ๆ รวมถึงโอกาสที่เท่าเทียมกันในความก้าวหน้าที่ต้องอยู่บนฐานของระบบคุณธรรม

6. ลักษณะงานที่ตั้งอยู่บนฐานของกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรม (Constitutionalism) ซึ่งหมายถึง วิถีชีวิต และวัฒนธรรมในองค์กรจะส่งเสริมให้เกิดการเคารพสิทธิส่วนบุคคลมีความเป็นธรรมในการพิจารณาให้ผลตอบแทนและรางวัล รวมทั้งโอกาสที่แต่ละคนจะได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย มีเสรีภาพในการพูด มีความเสมอภาคและมีการปกครองด้วยกฎหมาย

7. ความสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงาน โดยส่วนรวม (The Total Life Space) เป็นเรื่องของโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวนอกองค์กรอย่างสมดุล นั่นคือ ต้อง ไม่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานมากเกินไป ด้วยการกำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมเพื่อหลีกเลี่ยง การที่ต้องคร่ำเคร่งอยู่กับงานจนไม่มีเวลาพักผ่อน หรือได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ

8. ลักษณะงานมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง (Social Relevance) ซึ่งนับเป็นเรื่องที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้สึก และยอมรับว่าองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่นั้นรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านผลผลิต การจำกัดของเสีย การรักษาสภาพแวดล้อม การปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงาน และเทคนิคด้านการตลาด

กล่าวโดยสรุปว่า ในการวิจัย เรื่องรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสามสิบสี่ ในการศึกษาปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง คุณภาพชีวิตในการทำงานของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสามสิบสี่ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 8 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) คุณภาพชีวิตค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ 2) สิ่งแวดล้อมที่ถูกลักษณะและปลอดภัย 3) เปิด โอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถ 4) ลักษณะงานที่ส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน 5) ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน 6) ลักษณะงานที่ตั้งอยู่บนฐานของกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรม 7) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยส่วนรวม และ 8) ลักษณะงานที่ส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง

3. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ในการศึกษา รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้าตำแหน่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ นั้นการศึกษาวัฒนธรรมองค์การนับว่ามีความสำคัญในการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีนักวิชาการได้อธิบายไว้ดังนี้

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540 : 122) กล่าวถึงที่มาของแหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญมี 5 แหล่ง คือ

1. วัฒนธรรมของสังคมในระดับต่าง ๆ โดยค่านิยม ความคิด ความเชื่อ บรรทัดฐานในการประพฤติปฏิบัติของบุคคลทุกระดับได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมของสังคมนั้น ๆ ซึ่งแบ่งออกได้ 5 ระดับ คือ

- 1.1 วัฒนธรรมของสังคมระดับนานาชาติ
- 1.2 วัฒนธรรมของสังคมระดับชาติ
- 1.3 วัฒนธรรมของสังคมระดับภูมิภาคและท้องถิ่น
- 1.4 วัฒนธรรมของธุรกิจอุตสาหกรรม
- 1.5 วัฒนธรรมของสาขาอาชีพ

2. ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน กล่าวคือในหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน จะมีวัฒนธรรมองค์การเหมือนกัน และถ้าลักษณะงานต่างกันจะมีวัฒนธรรมองค์การต่างกันด้วย

3. ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรก ๆ คือ ถ้ามองว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมและการแปลความพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ ตัวผู้ก่อตั้งผู้นำองค์การก็จะมีส่วนในการสร้างและกำหนดวัฒนธรรมองค์การ

4. ประสบการณ์จากการทำงานร่วมกันของสมาชิกองค์การ กล่าวคือ เมื่อปฏิบัติตามความเชื่อและวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งในช่วงเริ่มต้น ต่อมาอาจต้องปรับเปลี่ยนตามการเรียนรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน

5. ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้นำรุ่นใหม่ กล่าวคือในหน่วยงานมักจะมีผู้มีความคิดริเริ่ม ที่อาจจะได้แสดงบทบาทอยู่ในกลุ่มผู้นำ จนเป็นที่ยอมรับ โดยมีเงื่อนไข คือ เวลา และปัจจัยเกื้อหนุนอื่น ๆ

Alvesson (1989 : 50 - 51) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การว่ามีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observe Behavioral Regularities) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่าง ๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์การยอมรับ
2. มีปทัสถาน (Norms) เป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางปฏิบัติร่วมกันว่าสิ่งใดจะต้องทำมากน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน
3. มีค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant Values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์การยอมรับให้การสนับสนุน และคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น คุณภาพของงานและประสิทธิผลของงาน
4. มีปรัชญาองค์การ (Philosophy) เป็นความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ
5. มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) เป็นระเบียบแบบแผนและแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม
6. มีบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การกำหนดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การและนอกองค์การด้วย

Schien (1992 : 12) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยสิ่งที่เป็นนามธรรม (Intangible Phenomena) ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ การรับรู้ ปทัสถาน และแบบแผนของพฤติกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็น (Unseen) หรือ ไม่สามารถสังเกตได้ (Unobservable) แต่แสดงออกมาเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การที่สามารถมองเห็นและสังเกตได้ โดยกลุ่มพนักงานเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหา ใช้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและสร้างความร่วมมือภายในองค์การ เมื่อองค์การนำแบบแผนนี้ไปใช้สำหรับแก้ปัญหาได้แล้วยังถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ขององค์การ เพื่อให้รู้สึก คิด และแก้ไขปัญหาได้ถูกต้องดังที่พนักงานได้ปฏิบัติกันมา

Buytendijk (2006 : 24) กล่าวถึงที่มาของวัฒนธรรมองค์การซึ่งสามารถจำแนกออกเป็นสองปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยแรก คือ ปัจจัยภายในองค์การหรือสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ประกอบด้วย ผู้นำและพนักงานในองค์การ ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาเพื่อเป็นแบบแผนให้พนักงานนำไปปฏิบัติแต่หากพนักงานปฏิบัติแล้วไม่สามารถแก้ไขปัญหาหรือทำงานในองค์การบรรลุเป้าหมายได้ พนักงานจะสร้างแบบแผน

พฤติกรรมหรือวัฒนธรรมองค์กรใหม่ขึ้นมาแทนวัฒนธรรมเดิม และปัจจัยที่สอง คือ ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน รัฐบาล เทคโนโลยี ลักษณะทางสังคม ตลอดจนภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น ปัจจัยภายนอกนี้มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรอย่างมาก เนื่องจากปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นและต้องการได้เปรียบการแข่งขันท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรจะอยู่รอดได้ต้องดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดที่รวดเร็ว (Speed to Market) ริเริ่มสร้างสรรค์สินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ประหยัดต้นทุน (Cost-effective) และปรับตัวอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดวัฒนธรรมให้เหมาะสมสอดคล้องกับปัจจัยดังกล่าวข้างต้นนี้

3.2 ความหมายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

มีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 : 11) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ (2540 : 54) วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบอย่างการกระทำภายในองค์กรที่มีการประพฤติปฏิบัติมาในช่วงเวลาหนึ่ง และคนส่วนใหญ่ยอมรับในสิ่งนั้น

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546 : 314) วัฒนธรรมองค์กรเป็นลักษณะร่วมที่แสดงถึงความ เป็นเอกภาพและเอกลักษณ์ขององค์กรหนึ่ง ๆ ซึ่งอาจแสดงออกให้เห็นได้ในหลายลักษณะ เช่น ประเพณี พิธีกรรม ระบบความคิด ความเชื่อ ทักษะคิด และค่านิยม ตลอดจนปรัชญาที่สมาชิกในองค์กรนั้น ๆ ยึดถือประพฤติและปฏิบัติร่วมกันอย่างเหนียวแน่น และอย่างแพร่กระจายในวงกว้าง

พร ภิเศก (2546 : 27) สรุปไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กร คือ กลุ่มของค่านิยมร่วม ที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์กร เข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้ เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบต่อกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราว และสื่อทางสัญลักษณ์ต่าง ๆ

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547 : 20) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรคือค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร

ศิริพงษ์ เสาภาชน (2551 : 71) วัฒนธรรมองค์การหมายถึงความเชื่อ ความรู้สึก พฤติกรรม และสัญลักษณ์มีอยู่ในองค์การ

Schein (1990 : 111) ให้นิยามวัฒนธรรมองค์การ คือ (ก) รูปแบบคติพื้นฐาน (ข) ซึ่งสร้าง ค้นพบ หรือพัฒนาขึ้น โดยกลุ่มหนึ่ง (ค) เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาในการปรับตัว ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก หรือการประสานงานภายใน (ง) และสามารถใช้งานได้ดีจน กระทั่งได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง (จ) จึงได้รับการกำหนดไปยังสมาชิกใหม่ (ฉ) เพื่อให้เป็นแนวทางในการรับรู้ การคิด และรู้สึกต่อปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวมา

Robbins and DeCenzo (2004 : 159) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบ ของความหมายร่วม (System of Shared Meaning) ที่สมาชิกยึดถือร่วมกันและเป็นสิ่งซึ่ง แยกแยะองค์การหนึ่งออกจากองค์การอื่น ๆ ระบบของความหมายร่วมเป็นกลุ่มของคุณลักษณะ ที่สำคัญที่เป็นค่านิยมขององค์การ ทำให้มองเห็นแนวทางที่ทำให้้องค์การบรรลุเป้าหมาย

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อหรือค่านิยม หรือฐานคติที่มีร่วมกัน ในองค์การ ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของคนในสังคมหรือองค์การ เป็นสิ่ง ที่มีร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม ซึ่งสามารถเรียนรู้ สร้างขึ้นและถ่ายทอดไปยังบุคคล อื่น ๆ ได้ทั้งที่เป็นวัตถุและสัญลักษณ์จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้นสามารถนิยามวัฒนธรรม องค์การได้ว่า เป็นความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ ปทัสถาน ความคาดหวัง ที่้องค์การกำหนดขึ้นมา เพื่อใช้เป็นแบบแผนสำหรับปฏิบัติร่วมกันในองค์การ โดยแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมสำหรับ ตอนสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้องค์การสามารถ อยู่รอดหรือประสบผลสำเร็จ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การมีลักษณะเป็นรูปธรรมสามารถมองเห็น ได้ อย่างชัดเจนและนามธรรมที่ฝังลึกแล้วแสดงเป็นพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัววัฒนธรรมองค์การ สามารถถ่ายทอดไปยังบุคคลรุ่นต่อ ๆ ไปในองค์การได้ มีความมั่นคงยาวนานแต่สามารถ เปลี่ยนแปลงได้

3.3 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2540 : 9 - 11) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นส่วน หนึ่งของวัฒนธรรมของสังคมที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ในสังคมของมนุษย์ ้องค์การอยู่ ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทาง เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และทางเทคโนโลยี ถ้า้องค์การต้องการที่จะอยู่รอดในยุคที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนอย่างนี้ ้องค์การจะต้องสร้างวัฒนธรรมขึ้นมาในองค์การ วัฒนธรรม ้องค์การที่คนในองค์การสร้างขึ้นมาจะช่วยให้พวกเขาได้ความคิดในการปรับตัวของแต่ละคน

ไปถึงกลุ่มทั้งหมดซึ่งเป็นองค์การให้เข้ากันได้กับความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมให้ได้ คนในองค์การก็เช่นเดียวกับมนุษย์ในสังคมทั่วไป ย่อมสร้างอุดมการณ์ขึ้นมาเป็นความเชื่อที่ปรากฏการณ์หรือสิ่งนี้คืออะไรเป็นอย่างไร และเป็นค่านิยมว่าความเชื่อที่ดี รวมทั้งบรรทัดฐานซึ่งเป็นแนวทางควบคุมให้คนทำตาม ความคิดที่เป็นอุดมการณ์นี้เองที่ก่อตัวขึ้นมาเป็นแก่นของวัฒนธรรมองค์การ การก่อตัวเป็นรูปแบบขึ้นมาเกิดขึ้นมาอย่างเงียบๆ และสมาชิกในองค์การเองก็รับแก่นของวัฒนธรรมนี้เข้ามาอย่างไม่รู้ตัว

Schein (1999 : 15 - 26) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญเพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวกำหนดแนวทางร่วมกันในองค์การ เพื่อให้พนักงานมีแนวทางสำหรับปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ วัฒนธรรมองค์การสามารถจำแนกออกเป็น 3 ระดับ โดยมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน คือ

1. วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) สามารถรับรู้ จับต้องได้ จากการมองเห็น ได้ฟัง และจากความรู้สึกของพนักงาน ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพหรือทางวัตถุขององค์การเช่น ภาษา เทคโนโลยี สถาปัตยกรรมและพิธีการที่สังเกตได้ วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้แสดงออกมาได้ง่ายแต่เข้าใจยาก พนักงานอาจมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ในความหมายของวัฒนธรรมเหล่านี้

2. วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม (Espoused Values) หรือสิ่งที่องค์การกำหนดแล้วสื่อสารให้พนักงานนำไปปฏิบัติ พนักงานเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ และรู้ถึงวิธีการดำเนินกิจกรรม วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้นำไปสู่พฤติกรรมและการทำงานของพนักงาน ได้แก่ กลยุทธ์ เป้าหมาย ปรัชญาขององค์การ เป็นต้น

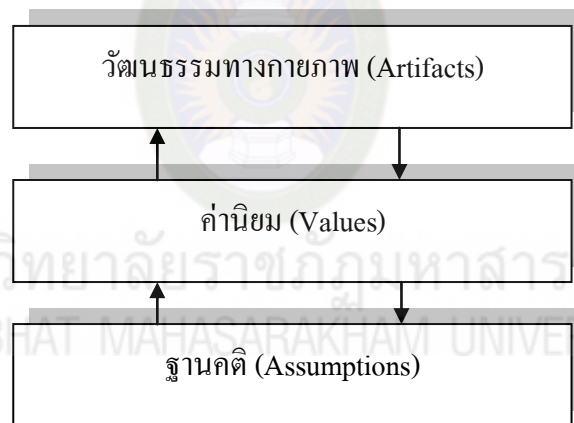
3. วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติ (Basic Assumption) ปรากฏให้เห็นจากพฤติกรรมและการกระทำที่พนักงานใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งพนักงานแสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้ตัว (Unconscious) สะท้อนถึงความเชื่อ ความคิดและความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ วัฒนธรรมองค์การมีทั้งเชิงลึก (Deep) เชิงกว้าง (Broad) และมีความมั่นคง (Stable) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การมีความลึกเนื่องจากวัฒนธรรมควบคุมพนักงานมากกว่าพนักงานควบคุมวัฒนธรรม เพราะวัฒนธรรมให้แนวทางและทำให้สามารถคาดการณ์การปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานได้ ส่วนความกว้างนั้น วัฒนธรรมมีลักษณะที่ไม่สิ้นสุดหรือไม่รู้จบสิ้น (Endless Task) ไม่มีขอบเขตที่แน่นอน (Boundless) และเปลี่ยนแปลงได้ยากจึงถือว่ามีความมั่นคง

Bowditch and Buono (2004 : 304) วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญเนื่องจาก วัฒนธรรมองค์กรมีความมั่นคงและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในระยะเวลาที่รวดเร็วจึงทำให้ บุคคลภายนอกองค์กรเข้าใจทัศนคติและพฤติกรรมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร สามารถสะท้อนถึงบุคลิกภาพขององค์กร (Organization's Personality) ได้เป็นอย่างดี

Williams (2008 : 46) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรจัดว่าเป็นปัจจัยหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) หรือสิ่งที่อยู่ภายในองค์กรและมีผลกระทบต่อพนักงาน การจัดการและองค์กร มีความสำคัญเพราะมีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึก และการทำงานของพนักงาน

3.4 ระดับของวัฒนธรรมองค์กร

Schein (1990 ; อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2547 : 189) ได้เสนอว่า ระดับของวัฒนธรรมองค์กร (Levels of Culture) มี 3 ระดับ คือ ระดับทางกายภาพ (Artifacts) ค่านิยม (Values) และฐานคติ (Assumptions)



แผนภาพที่ 3 ระดับของวัฒนธรรมองค์กร

ที่มา : Schein. 1990 ; อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2547 : 189

3.4.1 วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts)

เป็นระดับวัฒนธรรมพื้นผิวที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งที่มองเห็น จับต้องได้ สามารถได้ยิน หรือรู้สึกได้ง่ายเมื่อเราเข้าไปองค์กรใดองค์กรหนึ่ง วัฒนธรรมทางกายภาพจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1) ประเภทวัตถุ เช่น ศิลปะต่าง ๆ โลโก้ของหน่วยงาน รูปทรง หรือ การออกแบบตึก เฟอร์นิเจอร์ในองค์กร เครื่องแต่งกายในสถานที่ทำงาน รูปลักษณ์ วัตถุ และการวางผังสำนักงาน (Lay-out)

2) ประเภทพฤติกรรม เช่น พิธีกรรมต่าง ๆ รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ประเพณี การให้รางวัล หรือการลงโทษพนักงาน

3) ประเภทภาษา เช่น เรื่องเล่าเกี่ยวกับความยากลำบากในการก่อตั้งองค์กร เรื่องตลกในหน่วยงาน ชื่อจริง หรือชื่อเล่นที่ใช้เรียกในที่ทำงาน คำศัพท์เฉพาะที่ใช้กันใน หน่วยงาน คำอธิบายเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ประวัติศาสตร์ ลักษณะของวิรชนหรือทรชน อุปมา อุปมัย หรือคำขวัญที่มักใช้กันในองค์กร

3.4.2 ค่านิยม (Values)

ค่านิยมเป็นหลักการ เป้าหมาย และมาตรฐานทางสังคม ซึ่งจะบ่งชี้สิ่งที่บอก ว่าสมาชิกขององค์กรให้ความสนใจในเรื่องใด เช่น อีสรภาพ ประชาธิปไตย ความมั่นคงหรือ ความจงรักภักดี ค่านิยมนี้จะบ่งชี้พื้นฐานในการตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิด ค่านิยม เป็นสิ่งที่มนุษย์แสดงออกอย่างมีสำนึกหรือรู้ตัว เช่น ลูกค้าต้องได้รับการบริการที่ดีเสมอ

ธรรมเนียมปฏิบัติ (Norms) มีความหมายใกล้เคียงกับค่านิยม ธรรมเนียม ปฏิบัติเป็นเหมือนกฎที่ไม่ได้เขียนไว้ แต่เป็นสิ่งที่บ่งชี้ให้สมาชิกทราบว่าควรประพฤติ ใดอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การไม่พูดคุยในโรงหนังขณะที่หนังกำลังฉายอยู่ การไม่ตัด แถงที่กำลังเข้าคิวอยู่ความเหมาะสมในการแต่งตัวในแต่ละสถานที่ หรือพนักงานเป็นส่วนหนึ่ง ของครอบครัว ค่านิยมจะบอกว่าสิ่งใดเป็นสิ่งสำคัญสำหรับสมาชิก แต่ธรรมเนียมปฏิบัติจะบอก ว่าพฤติกรรมแบบใดที่เราจะคาดหวังจากกันและกัน ธรรมเนียมปฏิบัติจะเป็นผลมาจากค่านิยม เช่น การไม่ตัดแถง และการไม่พูดคุยในโรงหนัง เป็นผลมาจากค่านิยมของสภาพและ ความเกรงใจผู้อื่น

3.4.3 ฐานคติ (Assumptions)

ฐานคติเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรแสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้ตัว (Unconsciously) ซึ่งสะท้อนถึงความเชื่อที่คิดว่าเป็นจริง จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความรู้ และพฤติกรรมของคน หรือความคิด หรือการกระทำเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งยอมรับปฏิบัติโดยไม่มีการตั้งคำถามหรือ ข้อสงสัยแต่อย่างใด

3.5 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของสมาชิกในองค์กร

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547 : 189) กล่าวว่า องค์กรสามารถชักจูงหรือชี้แนะให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และยอมรับวัฒนธรรมองค์กรด้วยวิธีการ ดังต่อไปนี้

1. พิธีการและงานฉลองต่าง ๆ ในหน่วยงาน เช่น การจัดประชุมใหญ่ของหน่วยงานประจำปีหรือกาจัดงานแถลงนโยบายของบริษัท พิธีมอบรางวัลพนักงานดีเด่นประจำปี พิธีมอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่พนักงานที่เสียสละและอุทิศตัว พิธีมอบรางวัลพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป พิธีมอบรางวัลแก่พนักงานที่ไม่มีมีการขาดงานลางานหรือมาทำงานสายในรอบปี หรืออาจจะเป็งานฉลองต่าง ๆ เช่น งานเลี้ยงปีใหม่ งานเลี้ยงอำลาผู้ที่ปลกเกษียณ หรืองานเลี้ยงฉลองแสดงความยินดีแก่พนักงานที่ได้เลื่อนตำแหน่ง พิธีการและงานฉลองเหล่านี้จะแสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ เช่น เป็นการซาเซยหรือยกย่องพนักงานที่มีผลปฏิบัติงานหรือมีพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวัง เป็นการแสดงความขอบคุณพนักงานที่ได้ทุ่มเท เสียสละเพื่อองค์กร เป็นการสื่อความหมายให้พนักงานเห็นถึงผลงานและพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง หรือเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร

2. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำพนักงานให้รู้และเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ที่สำคัญเกี่ยวกับองค์กร เช่น ประวัติความเป็นมา นโยบาย โครงสร้าง กฎระเบียบ วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมหลัก เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และแนวทางในการปฏิบัติตัวและอื่น ๆ จุดประสงค์เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้ดียิ่งขึ้น และเป็นวิธีที่สำคัญในการขัดเกลาของสังคมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร

3. การฝึกอบรม เป็นวิธีการที่ช่วยให้บุคคลเรียนรู้วิถีคิด วิธีการทำงาน และแนวทางในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมตามที่องค์กรต้องการ และในระหว่างการฝึกอบรมองค์กรอาจจะถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร โดยการสื่อสารผ่านการบรรยายในหัวข้อต่าง ๆ การชมวีดีทัศน์ หรือการที่ผู้บริหารมากล่าวเปิดงาน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่องค์กรใช้ในการให้รางวัลและการลงโทษซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะให้พนักงานเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร แนวทางการปฏิบัติงานและการประพฤติปฏิบัติตัวตามที่องค์กรต้องการ โดยผ่านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้พนักงานทราบว่า การประพฤติปฏิบัติคนแบบไหน และการทำงานแบบไหนที่องค์กรจะสนับสนุนและมีการให้รางวัลและแบบไหนที่องค์กรจะไม่สนับสนุนและอาจจะมีการลงโทษ

5. แบบอย่างจากพนักงานดีเด่นปลະผู้บริหาร การคัดเลือกพนักงานดีเด่นขององค์กรหรือ การคัดเลือกผู้บริหารที่เป็น โมเดลหรือแบบอย่างของวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งการที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีการประพฤติปฏิบัติแบบอย่างให้แก่พนักงานจะเป็น การสื่อให้พนักงานได้ทราบว่าเกิดการเรียนรู้ หรืออาจทำให้เกิดกระเลี่ยนแบบค่านิยม ความเชื่อ วิธีคิดวิธีการทำงานและการปฏิบัติตัวมาที่องค์กรนั้น ๆ ต้องการได้ และเป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมขององค์กรอย่างแท้จริง โดยการปฏิบัติตามให้เป็นแบบอย่างให้เห็น

6. เรื่องเล่าและตำนานภายในองค์กร องค์กรสามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร โดยผ่านการ ใช้เรื่องเล่าในองค์กร และตำนานเกี่ยวกับการก่อตั้งองค์กรหรือเรื่องราวเกี่ยวกับผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารคนสำคัญที่มีส่วนทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ องค์กรอาจถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆ กับพนักงานผ่านการปฐมนิเทศ การฝึกอบรม งานพิธีต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อคิดและเตือนใจให้พนักงานตระหนักถึงค่านิยม ความเชื่อ และวิธีคิด วิธีการทำงานของบุคคลเหล่านั้น ซึ่งอาจมีการยึดถือเป็นแนวทางการทำงานขององค์กรจนถึงปัจจุบัน

7. เพลงประจำหน่วยงาน คำขวัญ หรือค่านิยมขององค์กร มีองค์กรหลายแห่งที่ทุกเขเข้าก่อนเข้างาน พนักงานทุกคน รวมทั้งผู้บริหาร จะต้องมีการเข้าแถวร้องเพลง หรือกล่าวคำขวัญหรือองค์ค่านิยมขององค์กร ก่อนเริ่มเข้าทำงาน เพื่อเป็นการปลูกฝังเน้นย้ำค่านิยมบรรทัดฐาน และแนวทางการปฏิบัติตนตามที่องค์กรคาดหวังจากพนักงาน

8. การประกวดหรือการแข่งขันในองค์กร องค์กรบางแห่งมีการจัดประกวดหรือแข่งขันในเรื่องต่าง ๆ เช่น การประกวดหรือการแข่งขันกันตอบคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรหรือการประกวดหรือการแข่งขันเกี่ยวกับการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้าซึ่งแ่งเป็นค่านิยมหลักขององค์กร วิธีการเหล่านี้ก็จะเป็นการสื่อสารและการจูงใจให้พนักงานเรียนรู้และยอมรับวัฒนธรรมองค์กรได้วิธีหนึ่ง

โดยสรุปจากที่มีผู้ให้ค่านิยม ความหมาย ความสำคัญและระดับวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวมาข้างต้น ถือได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรเป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะละเลยไม่ได้ เพราะเป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินงานของมนุษย์ในองค์กรในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้สรุปความหมาย และกำหนดเป็นนิยามปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นรายละเอียด วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผลงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการปฏิบัติงานเป็น

ทีม เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดของปัจจัยที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อสมรรถนะทางการบริหารที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดมหาสารคาม

4. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารและการตัดสินใจ

4.1 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นหัวใจของการทำความเข้าใจระหว่างกันของมนุษย์ในสังคม มนุษย์จะทำความเข้าใจกันได้ต้องอาศัยการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูล ถ่ายทอดความรู้ ความคิด ความเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข อีกทั้ง การสื่อสารยังช่วยใ้มนุษย์พัฒนาปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งได้มีการให้นิยามและความหมายของคำว่า “การสื่อสาร (Communication)” ไว้อย่างหลากหลายดังนี้

พจนี เขยจรยา และคณะ (2541 : 7) กล่าวว่าแม้จะมีการนิยาม “การสื่อสาร” แตกต่างกันไปก็ตาม แต่เป็นที่ยอมรับกันว่า การสื่อสารของมนุษย์เป็นกระบวนการที่มีพลวัตหรือ การเคลื่อนไหว (Dynamic) คือ มีความสัมพันธ์ที่มีผลกระทบ (Effect) ต่อกันและกันระหว่าง องค์ประกอบต่าง ๆ ของการสื่อสาร การสื่อสารของมนุษย์จึงมีความต่อเนื่อง (Continuous) มีการเปลี่ยนแปลง (Changing) และต้องอาศัยการปรับตัวตลอดเวลา (Adaptive)

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541 : 7) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารด้วยคำพูดเป็นวิธีการที่ใช้กันมากที่สุดในการนำเสนอข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง โดยเฉพาะ นักบริหารก็มักจะพบว่าตนนั้นอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยคำพูด แต่ก็ยังพบปัญหาเกี่ยวกับวิธีการใช้ภาษาพูด หรือปัญหาเกี่ยวกับการใช้คำที่ใช้เฉพาะการหนึ่ง ๆ หรือใช้เฉพาะในกลุ่มคน หรือคำย่อรหัส ที่ใช้ในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง การสื่อสารทางวาจา 4 ประกอบด้วย

1. การสนทนา แบ่งออกเป็นการสนทนาในเรื่องทั่วไป และการสนทนาในเชิงให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานร่วมกัน
2. การสัมภาษณ์ เป็นการสนทนาที่แบ่งหน้าที่ผู้พูดแน่นอน คือ ฝ่ายหนึ่งถาม ฝ่ายหนึ่งตอบ
3. การออกคำสั่งด้วยวาจา เป็นเรื่องที่ปฏิบัติกันอยู่เป็นประจำทุกหน่วยงาน การใช้อาจาสั่งงาน ควรสั่งด้วยลักษณะที่เด็ดขาด แต่นุ่มนวลโดยผู้บริหารควรคำนึงถึงสถานการณ์ด้วยว่าควรออกคำสั่งแบบใดกับผู้รับคำสั่ง
4. การประชุม การประชุมเป็นกิจกรรมที่บุคลากรในหน่วยงานจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมเสมอ เพราะเป็นกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

นรินทร์ชัย พัฒนาพงศา (2542 : 3) กล่าวถึงความหมายของการสื่อสารว่า “เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยใช้สื่อหรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อมุ่งหมายโน้มน้าวจิตใจให้เกิดผลในการให้เกิดการรับรู้ หรือเปลี่ยนทัศนคติ หรือให้เปลี่ยนพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง”

โอกส์ แก้วจำปา (2547 : 1) กล่าวว่า “การสื่อสารหมายถึงกระบวนการที่มนุษย์เชื่อมโยงความนึกคิดและความรู้สึกให้ถึงกันเพื่อให้เกิดการตอบสนองในเชิงพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน”

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547 : 115) ให้ความหมายว่า “การสื่อสารคือการถ่ายโอน (Transfer and Understanding of Meaning) ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถส่งผลต่อความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจถูกต้อง การสื่อสารอาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) และเป็นเครือข่ายองค์กรหรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่าการติดต่อสื่อสารขององค์กร (Organization Communication)”

จากความหมายของการสื่อสารที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การสื่อสาร (Communication) หมายถึง “กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร และเรื่องราวต่าง ๆ จากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสารโดยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง ในสภาพแวดล้อมหนึ่ง ๆ จนเกิดการเรียนรู้ความหมายในสิ่งที่ถ่ายทอดร่วมกันและตอบสนองต่อกันได้ตรงตามเจตนาของทั้งสองฝ่าย ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลและการสื่อสารขององค์กร”

1. องค์ประกอบของการสื่อสาร

สมิต สัจฉกร (2547 : 14) จำแนกองค์ประกอบของการสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ผู้ส่งสาร (Source) คือ ผู้ตั้งต้นทำการสื่อสารกับบุคคล หรือกลุ่มบุคคลอื่น ผู้ส่งสารอาจเป็นบุคคลเดียว หรืออาจจะมีมากกว่าหนึ่งคนก็ได้ องค์กรหรือหน่วยงานที่เป็นผู้เริ่มกระทำการให้เกิดการสื่อสารก็ถือได้ว่าเป็นผู้ส่งสาร

2. สาร (Message) คือ สาระ เรื่องราว ข่าวสาร ที่ผู้ส่งสารต้องการส่งออกไปสู่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลอื่น สารอาจเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น ตัวหนังสือ ตัวเลข รูปภาพ วัตถุต่าง ๆ หรือสัญลักษณ์ใด ๆ ที่สามารถให้ความหมายเป็นที่เข้าใจได้

3. ช่องทางที่จะส่งสาร หรือ สื่อ (Chanel or Medium) คือ เครื่องมือ หรือ ช่องทางที่ผู้ส่งสารจะใช้ เพื่อให้สารนั้น ไปถึงบุคคล หรือกลุ่มบุคคลรับ ช่องที่จะส่งสารหรือสื่อ

ต่าง ๆ ที่จะนำสารไปยังผู้รับสารตามและผู้ส่งสารมุ่งหมาย อาจจะเป็นสื่อธรรมชาติ เช่น อากาศ เป็นช่องทางที่คลื่นเสียงผ่านไปยังผู้ฟังเสียง หรืออาจจะเป็นสื่อที่มนุษย์ประดิษฐ์ขึ้น เช่น วิทยุ โทรทัศน์ โทรศัพท์ ฯลฯ

วันชัย มีชาติ (2548 : 138 ; อ้างถึงใน Judith R. Gordon and Associates. 1990 : 139) สรุปว่า “การสื่อสารเป็นกระบวนการติดต่อส่งผ่านข้อมูล ความคิด ความเข้าใจ หรือ ความรู้สี่ระหว่างบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ ผู้ส่งสาร สาร สื่อ และผู้รับสาร”

ธิตทิพ ชัยธวัช (2548 : 130 - 140) กล่าวว่า “การสื่อสารเป็นการส่งมอบ สารสนเทศลิขสิทธิ์มีความหมายต่าง ๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็น ที่ยอมรับร่วมกัน หรือเป็นหารแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ ” และได้สรุปการสื่อสารในองค์การในปัจจุบันนี้จำเป็นต้องหาข้อมูลข่าวสารให้ได้รวดเร็วกว่าในอดีต สำหรับการแก้ไขปัญหาได้ทันทางที่และเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เส้นทางของการสื่อสารในองค์การที่มีประสิทธิภาพ มีเส้นทางการสื่อสารเกิดขึ้น ได้หลากหลายทาง สรุปได้ ดังนี้

1. การสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง การสื่อสารลักษณะนี้จะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา เช่น จากประธานลงมาที่รองประธาน ผู้จัดการแผนก หัวหน้าส่วน หัวหน้างาน ลงมาถึงพนักงาน ลดหลั่น กันตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และสิ่งที่ผู้บริหารควรพิจารณาในการสื่อสารแบบนี้ คือ ข้อมูล ข่าวสารอะไรที่ควรส่งจากผู้บริหารลงมาถึงพนักงานและการส่งข้อมูลข่าวสารควรกระทำอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
2. การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน การสื่อสารลักษณะนี้มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก เพราะจะก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้
 - 2.1 พนักงานให้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
 - 2.2 ทำให้ผู้บริหารรู้ว่าเมื่อไรที่พนักงานพร้อมที่จะรับข้อมูลข่าวสารและยอมรับสิ่งที่ฝ่ายบริหารได้บอกกล่าวมามากน้อยเพียงใด
 - 2.3 ทำให้ผู้บริหารรู้ถึงสิ่งที่รบกวนบุคลากรที่อยู่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานจริง ๆ และทำให้รู้ว่าพนักงานเข้าใจความหมายของข้อมูลข่าวสารได้มากน้อยเพียงใด
 - 2.4 ทำให้เกิดความชื่นชมและความจงรักภักดีต่อองค์การด้วยการให้พนักงานมีโอกาสถามคำถาม และให้ข้อเสนอแนะทางด้านการดำเนินงานขององค์การอันจะช่วยให้พนักงานแก้ปัญหาการทำงานของเขาได้

3. การสื่อสารตามทแนวนอน ประกอบด้วย การให้ข้อมูลข่าวสารระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งอยู่ในระดับอำนาจหน้าที่เดียวกันภายในองค์กรและมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน ความมุ่งหมายของการสื่อสารตามแนวนอนมีดังนี้

3.1 การประสานงานและการมอบหมายงาน เช่น เจ้าหน้าที่ของแผนกฝึกอบรมและพัฒนาต้องการจัดฝึกอบรมให้พนักงานของบริษัท ซึ่งพวกเขาจะต้องพบกันเพื่อประสานงานว่าใครจะต้องทำอะไร

3.2 การให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและกิจกรรม ความคิดเห็นจากบุคคลหลายคนย่อมดีกว่าความคิดเห็นของบุคคลเพียงคนเดียว การสื่อสารในระดับเดียวกันจึงมีความสำคัญ เช่น ในการจัดฝึกอบรมหรือการรณรงค์ประชาสัมพันธ์สมาชิกของแต่ละแผนก อาจจะต้องส่งข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและสิ่งที่จะต้องทำร่วมกัน

3.3 การแก้ปัญหา พนักงานอาจจะได้รับมอบหมายงานให้ทำร่วมกันในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งต้องมีการพบและเกี่ยวข้องกันในการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน เพื่อแก้ปัญหาบางอย่างของหน่วยงาน

3.4 การสร้างความเข้าใจร่วมกัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น องค์กรจะต้องร่วมกันสร้างความเข้าใจถึงสิ่งที่ควรจะเปลี่ยนแปลงร่วมกัน การประชุมและสนทนา ระหว่างพนักงานระดับเดียวกันและภายในหน่วยงานเดียวกันเป็นสิ่งสำคัญต่อการบรรลุความเข้าใจร่วมกัน

4. การสื่อสารข้ามสายงาน ในองค์กรส่วนใหญ่ พนักงานอาจจะต้องส่งข้อมูลข่าวสารให้กับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาของตนเอง เช่น แผนกวิศวกรรม แผนกวิจัย แผนกบัญชี แผนกบุคคล ซึ่งจะต้องรวบรวมข้อมูล รายงาน เตรียมแผนงาน ประสานกิจกรรม และให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในทุกส่วนขององค์กรในลักษณะข้ามสายงานซึ่งพวกเขาไม่มีอำนาจตามสายงานที่จะสั่งการกับบุคคลที่ต้องสื่อสารด้วย เพียงแต่เขาต้องใช้การขยความคิดของเขาเท่านั้น การสื่อสารข้ามสายงานจะเป็นกรณีเฉพาะเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และถือว่าเป็นความรับผิดชอบของพวกเขาก็จะแสดงผลงานให้ไปเกิดขึ้นกับแผนกอื่น ๆ และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอาจจะมีการติดต่อสื่อสารอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงอยู่เสมอซึ่งส่งผลให้มีอำนาจในการทำงานมากขึ้น การสื่อสารข้ามสายงานมีความเหมาะสมและจำเป็นอย่างมากต่อพนักงานระดับล่างเพราะช่วยประหยัดเวลา ดังนั้น องค์กรควรจะมีนโยบายในการใช้เส้นทางของการสื่อสารข้ามสายงานไว้ด้วยเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

2. หลักสำคัญในการสื่อสาร

วิจิตร อาวะกุล (2525 : 28) ได้กล่าวถึง การสื่อสารที่มีประสิทธิผลต้องมีองค์ประกอบ 7 ประการ คือ

1. ความน่าเชื่อถือ (Credibility) การสื่อสารจะได้ผลนั้น ต้องมีความเชื่อถือของในเรื่องของผู้ให้ข่าวสาร แหล่งข่าว เพื่อให้เกิดความมั่นใจ หรือเต็มใจรับฟังข่าวสารนั้น
2. ความเหมาะสม (Context) การสื่อสารที่ดีต้องมีความเหมาะสมกลมกลืนกับวัฒนธรรมของสังคม เครื่องมือสื่อสารนั้นเป็นเพียงสิ่งประกอบ แต่ความสำคัญอยู่ที่ทำที่ทางภาษาพูดที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมสังคม หมูชนหรือสภาพแวดล้อมนั้น ๆ การยกมือไหว้สำหรับสังคมไทยย่อมเหมาะสมกว่าการจับมือ หรือการจับมือของฝรั่งย่อมเหมาะสมกว่าการไหว้ เป็นต้น
3. เนื้อหาสาระ (Content) ข่าวสารที่ดีจะต้องมีความหมายสำหรับผู้รับมีสารประโยชน์แก่กลุ่มชน หรือมีสิ่งที่เขาจะได้ผลประโยชน์ จึงน่าสนใจ บางครั้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มชนกลุ่มหนึ่ง แต่อาจจะไม่มีสาระสำหรับคนบางกลุ่มในเรื่องนี้จึงต้องใช้การพิจารณากลุ่มชนเป้าหมายด้วย
4. บ่อยและสม่ำเสมอต่อเนื่องกัน (Continuity and Consistency) การสื่อสารข่าวสารจะได้ผลต้องส่งบ่อย ๆ ติดต่อกัน หรือมีการย้ำหรือซ้ำ เพื่อเตือนความทรงจำหรือเปลี่ยนทัศนคติ และมีความสม่ำเสมอ เสมอต้นเสมอปลาย มิใช่ส่งข่าวสารชนิดขา ๆ หาย ๆ ไม่เที่ยงตรงแน่นอน
5. ช่องทางข่าวสาร (Channels) ข่าวสารจะเผยแพร่ได้ดีนั้นจะต้องส่งให้ถูกช่องทางของการสื่อสารนั้น ๆ โดยมองหาช่องทางที่เปิดรับข่าวสารที่เราจะส่ง และส่งถูกสายงาน กรม กองหน่วย หรือโดยวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ฯลฯ ส่งถึงตัวบุคคลโดยตรงจะรวดเร็วกว่า หรือส่งที่บ้านได้รับเร็วกว่าการส่งไปให้ที่ทำงาน เราควรเลือกช่องทางที่ได้ผลเร็วที่สุด
6. ความสามารถของผู้รับข่าวสาร (Capability of Audience) การสื่อสารที่ถือว่าได้ผลนั้นต้องใช้ความพยายาม หรือแรงงานน้อยที่สุด การสื่อสารจะง่ายสะดวกก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการรับของผู้รับ ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น สถานที่ โอกาสอำนวยนิสัย ความรู้ พื้นฐานที่จะช่วยให้เข้าใจ เป็นต้น

7. ความแจ่มแจ้งของข่าวสาร (Clarity) ข่าวสารต้องง่าย ใช้ภาษาที่รับเข้าใจ คือใช้ภาษาของเขา ศัพท์ที่ยากและสูงไม่มีประโยชน์ควรตัดออกให้หมดให้ชัดเจนเข้าใจง่าย มีความมุ่งหมายเดียว อย่าให้คลุมเครือ หรือมีความหมายหลายแง่ หรือตกหล่นข้อความบางตอนที่สำคัญไป

โดยสรุปแล้ว องค์ประกอบในการสื่อสารและหลักสำคัญในการสื่อสาร เป็นช่องทางการสื่อสารเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในการส่งต่อนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานได้ ถ้าขาดช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ พฤติกรรมการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานย่อมมีอุปสรรคทำให้การสื่อสารคือยประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกช่องทางในการสื่อสารให้เหมาะสม นอกจากผู้บริหารจะต้องคิดถึงเรื่องลักษณะพื้นฐานและความสามารถของพนักงานเพื่อที่จะเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมแล้วการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารควรที่จะนำช่องทางการสื่อสารหลายประเภทมาใช้ร่วมกันอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการสื่อสาร และผู้บริหารควรพิจารณาเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารตามลักษณะและจุดมุ่งหมายของเรื่องที่ต้องการจะสื่อไปยังพนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาให้รอบคอบ

2. แนวคิดและความหมายการตัดสินใจ

โพลิน ผ่องใส (2536 : 155) กล่าวว่า การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลาย ๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณาหรือประเมินอย่างดีแล้วว่าเป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญและเกี่ยวข้องกับหน้าที่การบริหารหรือการจัดการเกือบทุกชั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน และการควบคุม การตัดสินใจ ซึ่งการพิจารณาบทบาทหน้าที่ของผู้นำในองค์การ จะเห็นได้ว่าหน้าที่การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และจำเป็นที่จะต้องใช้การตัดสินใจในเกือบทุกบทบาทหน้าที่ จนนักบริหารยอมรับว่า “การบริหาร” ก็คือ “การตัดสินใจ” หรือ “การตัดสินใจ” ก็คือ “การบริหาร” ดังนั้นผู้นำจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงการตัดสินใจได้ แต่ควรจะได้มีความรู้เกี่ยวกับการตัดสินใจ เพื่อช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในบทนี้จะเสนอความรู้เกี่ยวกับการตัดสินใจในส่วนแรก และจะเน้นไปที่บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการตัดสินใจโดยกลุ่มในส่วนหลัง

วุฒิชัย จานง (2543 : 21) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นเรื่องของการจัดการที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และในการจัดการนั้น การตัดสินใจเป็นหัวใจในการปฏิบัติงานทุก ๆ เรื่องทุก ๆ กรณีเพื่อดำเนินการไปสู่วัตถุประสงค์ อาจมีเครื่องมือมาช่วยในการวินิจฉัยพิจารณา มีเหตุผลส่วนตัว

อารมณ์ ความรักใคร่ ชอบพอเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับข้อข้องการตัดสินใจมีลักษณะเป็นกระบวนการอันประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ต่อเนื่องกันไป ดังนี้

1. การแยกแยะตัวปัญหา (Problem Identification) ในขั้นตอนแรกของการตัดสินใจนั้น จึงเป็นเรื่องราวของการสร้างความแน่ใจ มั่นใจ โดยการค้นหาความเข้าใจกับตัวปัญหาที่แท้จริง ก็เพราะเหตุว่ากระบวนการตัดสินใจจะเริ่มต้นตามขั้นตอนแรก เมื่อผู้ทำการตัดสินใจมีความรู้สึกว่าได้เกิดปัญหาขึ้นมา นั่นก็คือ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในว่าได้มีปรากฏบางสิ่งบางอย่างมิได้เป็นไปตามที่คาดคิด

2. การหาข่าวสารที่เกี่ยวกับตัวปัญหานั้น (Information Search) การเสาะหาข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหานั้นก็คือ การเสาะหาสิ่งที่เป็นสาเหตุหรือสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหานั้น ซึ่งอาจจะไม่ใช่สาเหตุโดยตรงก็ได้

3. การประเมินค่าข่าวสาร (Evaluation of Information) เป็นความจำเป็นที่จะต้องประเมินค่าว่า ข่าวสารที่มานั้นถูกต้อง เหมาะสมเพียงพอดตรงกับเวลาและสามารถที่จะนำไปวิเคราะห์ปัญหาได้หรือไม่

4. การกำหนดทางเลือก (Listing Alternative) เป็นขั้นตอนสำคัญของการตัดสินใจ คือ การกำหนดทางเลือกมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เป็นการที่พยายามจะครอบคลุมวิถีทางที่จะแก้ปัญหาได้หลาย ๆ วิธีถ้าเรามีข่าวสารสมบูรณ์สำหรับปัญหาแต่ละเรื่อง เราอาจจะกำหนดทางเลือกได้เหมาะสมและครอบคลุมอย่างแท้จริงได้

5. การเลือกทางเลือก (Selection of Alternative) เมื่อได้กำหนดทางเลือกต่าง ๆ ออกมาแล้ว พร้อมทั้งกำหนดลำดับความสำคัญและความเหมาะสมในการแก้ปัญหา ขั้นตอนต่อไปคือ การเลือกทางเลือกที่จะปฏิบัติการต่อไป (Selection of a Course of Action) และขั้นนี้เองที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า เป็นการตัดสินใจอย่างแท้จริง

6. การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (Implement of Decision) เมื่อทางเลือกได้ถูกเลือกเข้ามาแล้ว ก็เป็นการปฏิบัติตามของการตัดสินใจหรือทางเลือก

Yukl (1989 : 253 - 261) กล่าวว่า เมื่อทางเลือกของการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ได้ถูกเสนอแนะโดยกลุ่มหรือโดยผู้นำ ทางเลือกเหล่านี้ก็จะถูกประเมินจากนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดหรือสมาชิกของกลุ่มเห็นพร้อมต้องกันมากที่สุดก็จะได้รับการเลือกในกระบวนการนี้ผู้นำพึงต้องรู้ถึงอุปสรรคหรือสิ่งที่สามารถจะบั่นทอนประสิทธิภาพของการเลือกทางเลือกของกลุ่มลงไปได้ ได้แก่

1. การเร่งรีบตัดสินใจ (Hasty Decision) การรีบเร่งทำการตัดสินใจ คือการตัดสินใจที่ไม่ได้มีการประเมินทางเลือกต่าง ๆ ให้ดีก่อนทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของกาตัดสินใจแม้ว่าจะได้มีการหาทางเลือกมาอย่างมีประสิทธิภาพก็ตาม สิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความรีบเร่งในการตัดสินใจของกลุ่มก็คือกลุ่มที่มีลักษณะความคิดเห็นไปในทางเดียวกันหรือกลุ่มที่เป็นพรรคพวกเดียวกัน ซึ่งเป็นทางหนึ่งประการที่สองที่ทำให้รีบเร่งในการตัดสินใจของกลุ่ม คือเวลา โดยเฉพาะเมื่อการตัดสินใจกระทำใกล้ ๆ จะได้เวลาปิดการประชุม ทุกคนจึงมักต้องมีการให้เสร็จสิ้นไป ไม่อยากให้เลื่อนไปพิจารณาในคราวหน้า หรือต้องมีการประชุมเพื่อพิจารณาอีกครั้ง

2. ความไม่สมบูรณ์ของการมีส่วนร่วม (Incomplete Participation) หรือการไม่มีส่วนร่วมจริงของสมาชิกในการตัดสินใจ กรณีนี้เกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกของกลุ่มบางส่วนไม่มีโอกาสหรือไม่อยากแสดงความคิดเห็นทั้งนี้เพราะมีสมาชิกของกลุ่มบางคน แสดงการสนับสนุนต่อทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งอย่างจริงจังและเคร่งเครียด จนทำให้พวกเขาไม่อยากโต้แย้งจึงเงียบเฉย โดยเฉพาะเมื่อผู้ให้การสนับสนุนนั้นมีตำแหน่งหน้าที่ค่อนข้างสูง หรือการได้รับความเห็นชอบจากผู้นำของกลุ่ม ซึ่งการเงียบของสมาชิกบางส่วนทำให้นำและสมาชิกคนอื่น ๆ ลงความเห็นว่านั่นคือการเห็นชอบด้วย ซึ่งตามความเป็นจริงอาจจะไม่เห็นด้วย ดังนั้นประชามติของการตัดสินใจจึงเป็นประชามติที่ผิด (False Consensus) อันทำให้คุณภาพของการตัดสินใจต่ำได้ และไม่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกบางที่ที่เงียบได้ (Silent Majority) ผู้นำสามารถจะทำให้การมีส่วนร่วมสมบูรณ์ได้ โดยการสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและประเมินแต่ละทางเลือก โดยป้องกันไม่ให้มีการแสดงอาการขู่เข็ญ พุดเขี่ยหยัน หรือขู่สมาชิกที่โต้แย้งได้

3. การแบ่งกลุ่มหรือแบ่งพวก (Polarization) การแบ่งกลุ่มหรือแบ่งพวกจะเกิดขึ้นเมื่อในกลุ่มตัดสินใจ เมื่อสมาชิกมีความคิดเห็นในแนวทางเลือกต่างกันแค่ 2 แนวทางอย่างชัดเจน และต่างฝ่ายก็สนับสนุนทางเลือกของตนอย่างเอาจริงเอาจังและเคร่งเครียด โดยไม่สนใจที่จะพิจารณาในส่วนของทางเลือกของอีกฝ่ายหนึ่ง ไม่มีใครสนใจในส่วนที่เหมือนกันของทางเลือกทั้งสอง แต่จะหาทางโจมตีจุดอ่อนของกันและกัน การต่อสู้ด้วยอารมณ์จะมีมาก บางทีกว่าความสนใจในเป้าหมายของการตัดสินใจ สมาชิกแต่ละฝ่ายจะแย่งกันพุดพุดสอดแทรกอีกฝ่ายหนึ่ง เมื่อต่างฝ่ายต่างไม่สนใจว่าพุดว่าอะไร ต่างก็ไม่เข้าใจว่าอีกฝ่ายพุดอะไรในที่สุด

4. การวางแผนปฏิบัติการ (Superficial Action Planning) ขั้นสุดท้ายของการตัดสินใจโดยกลุ่มก็คือการกำหนดแผนที่ทำการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติหรือแผนปฏิบัติการ ดังนั้นในทางเลือกควรมีรายละเอียดแต่ละขั้นต่อก่อนข้างละเอียด วิธีการติดตามดูความก้าวหน้าก็ควรถูกกำหนดไว้ด้วย เพราะว่าการตัดสินใจถึงแม้จะคืออย่างไรก็ตามก็พบว่าจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ เพราะไม่มีสมาชิกคนใดสนใจหรือใส่ใจจะนำไปปฏิบัติ แผนปฏิบัติการจึงนับว่าสำคัญมาก เพราะจะสามารถบอกว่าจะอะไรอาจจะเกิดจากคามผิดพลาดได้ในขั้นตอนปฏิบัติเหตุการณ์เหล่านั้นเราควรจะหาวิธีการป้องกันอย่างไรไว้ล่วงหน้าและจะหลีกเลี่ยงการสูญเสียจากเหตุการณ์ที่ต้องเกิดขึ้นน้อยที่สุดได้อย่างไร

กล่าวโดยสรุป จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงทำให้เห็นได้ชัดในการตัดสินใจว่า ถ้าผู้ปฏิบัติได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร ทางเลือกก็จะถูกนำไปปฏิบัติด้วยความเข้าใจ อันถูกต้อง และมีความรู้ที่รับผิชอบมากขึ้น เพราะได้ร่วมในการเลือกทางเลือกด้วย แต่ถ้าไม่ผู้ปฏิบัติโดยตรง ผู้ที่จะมอบหมายหรือผู้ได้บังคับบัญชาต้องให้ข้อมูลอย่างดี ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจอย่างถูกต้องด้วย เพื่อการยอมรับในผลการตัดสินใจและเต็มใจที่จะรับผิชอบปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถ

อย่างไรก็ตาม ในการพิจารณาตัดสินใจนั้น บริหารต้องอาศัยองค์ประกอบในการสื่อสารและหลักสำคัญในการสื่อสาร เป็นช่องทางสื่อสารเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในการส่งต่อนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้ ดังนั้นผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจำเป็นต้องเลือกช่องทางในการสื่อสารให้เหมาะสม นอกจากผู้บริหารจะต้องคิดถึงเรื่องลักษณะพื้นฐานและความสามารถของพนักงานเพื่อที่จะเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม แล้วการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารควรที่จะนำช่องทางการสื่อสารหลายประเภทมาใช้ร่วมกันอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการสื่อสาร และผู้บริหารควรพิจารณาเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารตามลักษณะและจุดมุ่งหมายของเรื่องที่ต้องการจะสื่อไปยังพนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาให้รอบคอบ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปความหมาย การสื่อสารและการตัดสินใจ เพื่อเป็นนิยามใช้ในการศึกษาวิจัยได้ว่า ปัจจัยด้านการสื่อสารและการตัดสินใจหมายถึง การสื่อสารและการตัดสินใจของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีการจำแนกองค์ประกอบการสื่อสารทั้งผู้ส่งสาร สาร ช่องทางการสื่อสารและผู้รับสาร (สมิต สัจฉกร. 2547) โดยมีการส่งมอบสารหลายทิศทาง คือ จากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างสู่เบื้องบน การสื่อสารตามแนวนอน และการสื่อสารข้ามสายงาน (ฉัตรทิพย์ ชัยธวัช. 2548) และมีการใช้ข้อมูลข่าวสารการ

สนับสนุนทางเลือกและการประเมินทางเลือกของการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยสมาชิกในองค์กรหรือโดยผู้นำซึ่งเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดหรือสมาชิกของกลุ่มเห็นพ้องต้องกันมากที่สุดประกอบการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Yukl, 1989 : 253 - 261) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดของปัจจัยที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห่างค่าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

5. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร

ในการศึกษารูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห่างค่าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ นั้นพฤติกรรมทางการบริหาร นั้นมีความสำคัญโดยมีนักวิชาการ ได้อธิบายไว้ดังนี้

5.1 ความหมายของพฤติกรรม

พฤติกรรม(Behavior) มีผู้อธิบายความหมายของพฤติกรรมไว้ ดังนี้

ชัยพร วิชชาวุธ (2529 ; อ้างถึงใน ปราณี เพ็ชรน่วม, 2548 : 9) ได้ให้

ความหมายของพฤติกรรมว่า หมายถึง การกระทำทุกอย่างของมนุษย์ไม่ว่าการกระทำนั้นผู้กระทำจะทำได้โดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว และไม่ว่าคนอื่นจะสังเกตเห็นการกระทำนั้นหรือไม่ก็ตาม

ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2540 : 9) ให้ความหมายว่า พฤติกรรม คือ การกระทำการแสดงออกของบุคคลที่สามารถสังเกตได้ด้วยประสาทสัมผัสทั้งห้าอย่างชัดเจนและเป็นปรนัย เช่น พูด เดิน ทำงาน ความขยัน ความรับผิดชอบ เป็นต้น

Wolman (1973 : 41) ให้ความหมายของพฤติกรรมว่าหมายถึง ผลรวมทั้งหมดของการกระทำโดยตรงและเกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งที่เกิดขึ้นอยู่ภายในและที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคม

Dubrin (1998 ; อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2548 : 5) ให้ความหมายของพฤติกรรมว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่มนุษย์กระทำ ซึ่งรวมไปถึงกระบวนการภายในของมนุษย์ด้วย เช่น ความรู้สึก และความใฝ่ฝันแล้วแต่เป็นพฤติกรรมทั้งสิ้น

สรุป พฤติกรรม หมายถึง การกระทำของบุคคลที่เกิดจากกระบวนการภายในของคนและมีผลต่อการกระทำที่ปรากฏออกมาให้เห็นภายนอก ได้รับความรู้สิ่งที่ได้กระทำทั้งทางกายภาพและทางอารมณ์

5.2 ความหมายการบริหาร

การบริหาร (Administration) มีผู้อธิบายความหมายของการบริหารไว้ ดังนี้

ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2540 : 3) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำหน่วยงานไปสู่จุดมุ่งหมายที่หน่วยงานวางไว้ เป็นการทำงานกับบุคคลและ

กลุ่มบุคคลในการที่จะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ จำเป็นที่จะต้องทำให้บุคคลในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีทักษะเชื่อมโยงในการทำงาน ความสามารถในการทำให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จ โดยผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำ การบริหารจึงเป็นทักษะพิเศษที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้นำ

สมยศ นาวิการ (2543 : 14) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น

ขงยุทธ เกษสาคร (2546 ; อ้างใน สุนันท์ ประสพผล. 2549 : 17) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมการทำงานอย่างเป็นระบบด้วยเทคนิควิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสมโดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เงินทุน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และระยะเวลาในการทำงาน (Critical Moment) ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยจิตรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

Drucker (1974 : 12) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหารคือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานของคนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ที่ใช้กระบวนการจัดกิจกรรมการทำงานอย่างเป็นระบบ มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 พฤติกรรมการบริหาร

พฤติกรรมการบริหาร (Administrative Behavior) นักวิชาการได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการบริหารไว้ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 13) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ โดยนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบกับกระบวนการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 3) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการบริหารว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจ ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่หรือคาดว่าจะมีให้ดำเนินสู่จุดหมายที่ต้องการ โดยเน้นพฤติกรรมด้านการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการและการควบคุม

สมภพ ศักดิ์ฐานนท์ (2532 : 38) ได้ให้ความหมายพฤติกรรมกรรมการบริหาร หมายถึง การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารที่แสดงออกในฐานะผู้นำของครูโรงเรียนเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย นำที่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เงื่อนไข หรือสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้เพื่อให้งานสำเร็จ และผู้ร่วมงานพึงพอใจในการทำงาน จึงจะสามารถทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

สมชาย ดำรงศิลป์ (2537 : 29) พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง กิจกรรมหรือการกระทำที่เกิดจากผู้บริหาร ทั้งที่เกิดอยู่ภายในและที่แสดงออกต่อผู้ร่วมงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

Good (1973 : 14) ให้ความหมายของพฤติกรรมกรรมการบริหารไว้ว่า การบริหารโรงเรียนเป็นการวินิจฉัยสั่งการ ควบคุม แนะนำ จัดการเกี่ยวกับกิจการของโรงเรียนให้บรรลุจุดมุ่งหมายปลายทางของการศึกษาที่ตั้งไว้ การกิจดังกล่าวจะต้องเกี่ยวกับครู นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน โปรแกรมการสอน หลักสูตร วัสดุอุปกรณ์ และการแนะแนว

Knezevich (175 : 5) กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมการบริหารตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละคนต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) ของผู้บริหารทุกคน คือ ต้องมีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

Hoy and Miskel (1982 : 116) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีความสำคัญและส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหาร คือ พฤติกรรมการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และความพึงพอใจในงาน

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารที่แสดงออกในฐานะผู้นำเพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เงื่อนไข หรือ สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยใช้กระบวนการจัดกิจกรรมการทำงานอย่างเป็นระบบ อย่างเหมาะสมเพื่อให้งานสำเร็จ และผู้ร่วมงานพึงพอใจการทำงาน จึงจะสามารถทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

5.4 บทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหาร

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 14 - 15) ได้กล่าวถึงหน้าที่สำคัญของผู้บริหารไว้ ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรควรจะเป็นอย่างไร และจำทำอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น 2) การจัดองค์กร ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์กิจกรรมและความสัมพันธ์ของกิจกรรมเหล่านั้นแล้วแบ่งแยกออกเป็นแต่ละประเภท

แยกงานที่เหมือนกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยแบ่งออกเป็นหน่วยงานเพื่อจัดเป็นโครงการขององค์กร และขั้นสุดท้ายจัดหาคคนที่เหมาะสมเข้าทำงานในแต่ละตำแหน่งงาน 3) การจูงใจและสื่อความหมาย ผู้บริหารจะต้องสร้างทีมงานให้รับผิดชอบงานที่มอบหมายให้ทำ และจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นจะต้องสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน ทั้งเป็นผู้ให้ข้อมูลและรับข้อมูลจากปฏิบัติงาน 4) การวัดผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นมาแล้ว ก็จะต้องติดตามดูว่าผลการดำเนินงานนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์เพียงใดจะต้องวิเคราะห์ประเมินและแปลความหมายของการปฏิบัติงานของแต่ละคนตลอดจนหามาตรการแก้ไขให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และ 5) การพัฒนาคน ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองและบุคคลอื่น ทั้งนี้เพราะประสิทธิภาพในการทำงานของคนมีอยู่อย่างไม่จำกัด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะเฉพาะของงาน องค์กรต้องการคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละคนที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างเหล่านั้น อาจนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงในการทำงานแต่ละอย่าง ที่มีลักษณะไม่เหมือนกัน โดยคณะทำงานส่งเสริมการเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

สมศักดิ์ พรหมเชื้อ (2557 : 155) ได้กล่าวถึงหน้าที่สำคัญของผู้บริหารในการเป็นผู้นำโดยมี ปัจจัยภาวะผู้นำ และความร่วมมือ เป็นองค์ประกอบสำคัญ คือ การที่ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การรู้จักใช้วิธจูงใจเชิงบวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การให้รางวัลชมเชย หรือยกย่อง การสร้างให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างให้เกิดความผูกพัน และการยอมรับจากสมาชิกคนอื่น การรู้จักการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปความหมาย พฤติกรรมการบริหารเพื่อเป็นนิยามใช้ในการศึกษาวิจัย ได้ว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย พฤติกรรมการบริหาร 3 องค์ประกอบ คือ พฤติกรรมที่เน้นงาน พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ และ พฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง

6. ทักษะ

ทักษะเป็นคุณสมบัติหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการสร้างสมรรถนะโดยถือเป็น เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะ ผลักดัน ประสิทธิภาพ การทำงานให้เกิดผลสำเร็จได้ ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานที่หลากหลาย ที่แตกต่างกัน

6.1 ความหมายของทักษะ

ในความหมายของทักษะนั้น ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ประเสริฐ ดันสกุล (2551 : 1) ได้ให้ความหมาย ทักษะ (Skill) หมายถึง ความชัดเจน และความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งบุคคลสามารถสร้างขึ้นได้ จากการเรียนรู้ ได้แก่ ทักษะการอาชีพ การกีฬา การทำงานร่วมกับผู้อื่น การอ่าน การสอน การจัดการ ทักษะทางคณิตศาสตร์ ทักษะทางภาษา ทักษะทางการใช้เทคโนโลยี ฯลฯ ซึ่งเป็นทักษะภายนอกที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน จากการกระทำ หรือจากการปฏิบัติ ซึ่งทักษะดังกล่าวนี้ เป็นทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตที่จะทำให้ผู้มีทักษะเหล่านั้น มีชีวิตที่ดี สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้ โดยมีโอกาสที่ดีกว่าผู้ไม่มีทักษะดังกล่าว ซึ่งทักษะประเภทนี้เรียกว่า Livelihood Skill หรือ Skill for living ซึ่งเป็นคนละอย่างกับทักษะชีวิตที่เรียกว่า Life Skill

สุกัญญา รัศมีธรรม โขติ (2549 : 14) ได้ให้คำจำกัดความในการการสรวาททักษะไว้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของ สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ McClelland ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า Competency เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมา จาก ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ / แรงจูงใจ

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548 : 22 - 23) ให้ความเห็นว่า ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกฝนปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะจะแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะการบริหาร/จัดการงาน (Management Skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากทำหรือมีความต้องการอะไรในอนาคต

2. ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานจัดซื้อจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะที่แตกต่างไปจากงานผลิต ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนทำงานด้านจัดซื้อได้นั้นจะต้องแตกต่างไปจากงานผลิตเช่นเดียวกัน

กระทรวงศึกษาธิการ (2551 : 3 - 4) ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต เป็นความสามารถในการนำกระบวนการต่าง ๆ ไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำงานและ การอยู่ร่วมกันในสังคม ด้วยการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การจัดการปัญหาและ ความขัดแย้งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อม และการรู้จักหลีกเลี่ยงพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ที่ส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น

สรุปได้ว่า ทักษะ หมายถึง ความชัดเจน และความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งบุคคลสามารถสร้างขึ้นได้ จากการเรียนรู้ สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น

6.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับทักษะ

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับมุมมองในแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะ มีดังนี้

ภาวิน ศิริประภาณุกุล (2547 : 2) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะโดยอธิบายในเรื่องของ ทูมนมนุษย์ (Human Capital) โดยมักจะมีความหมายเกี่ยวพันถึงทักษะและความรู้ ความคิดในการทำงาน โดยแรงงานที่มีทูนมนุษย์สูงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สูงกว่าแรงงานที่มีทูนมนุษย์ต่ำภายใต้ระยะเวลาในการทำงานที่เท่าเทียมกัน

ปรัชญา ชุ่มนาเสียว (2549 : 712) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะ โดยอธิบายในเรื่องของ ทูมนมนุษย์ (Human Capital) หมายถึง เทคโนโลยี ความรู้ ทักษะและสมรรถนะซึ่งติดตัวคนในองค์กร และมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะเชิงเทคนิค นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์และสมรรถนะในการเป็นผู้นำ

ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2556 : 104) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะ โดยอธิบายในเรื่องของ ทูมนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญและประสบการณ์ที่คนแต่ละคนได้สั่งสมไว้ในตัวเอง ซึ่งสามารถนำมาสร้างคุณค่าให้กับตนเอง และทำให้องค์กรเจริญเติบโต

ซำรงศักดิ์ คงคาศวาศดี (2550 : 2) ได้อธิบายความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะ โดย อธิบายในเรื่องของ ทุมนมนุษย์ประกอบด้วยตุ่นแห่งความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่อยู่ภายใน ตัวบุคคลหรืออุปนิสัยส่วนลึกลับของบุคคล เช่น แรงจูงใจ คุณธรรมและจริยธรรม การมีจิตบริการ เป็นต้น ที่จะนำไปสู่การแสดงออกทางด้านพฤติกรรมภายนอกให้ผู้อื่นได้เห็น

ศุกเจดน์ จันทรศาสตร์ (2556 : 75) ได้อธิบายความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะ โดยอธิบายในเรื่องของ ทุมนมนุษย์ คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะและสุขภาพที่อยู่ในตัว บุคคลที่ได้จากการศึกษา การฝึกอบรมและการบริการสุขภาพซึ่งทำหน้าที่เป็นปัจจัยในการสร้างมูลค่าเพิ่มและความอยู่ดีมีสุขทางเศรษฐกิจและสังคม

Gagne (1965) ได้อธิบายว่าเกี่ยวกับทักษะผ่านผลการเรียนรู้ของมนุษย์มี 5 ประเภท ได้แก่

1. ทักษะทางปัญญา (Intellectual Skills) ซึ่งประกอบด้วยทักษะย่อย 4 ระดับ คือ การจำ แยกแยกแยะ การสร้างความคิดรวบยอด การสร้างกฎ และการสร้างกระบวนการ หรือกฎขั้นสูง
2. กลวิธีในการเรียนรู้ (Cognitive Strategies) ซึ่งประกอบด้วยกลวิธีการใส่ใจ การรับและทำ ความเข้าใจข้อมูล การดึงความรู้จากความทรงจำ การแก้ปัญหา และกลวิธีการคิด
3. ภาษา (Verbal Information)
4. ทักษะการเคลื่อนไหว (Motor Skills)
5. เจตคติ (Attitudes)

6.3 การวัดปัจจัยด้านทักษะ

ในการวัดทักษะ และความสามารถทางสังคมเริ่มมากกว่า 75 ปีแล้ว (สันสนีย์ นาคะสนธิ์. 2545 : 17) โดยมีนักจิตวิทยาได้พยายามให้นิยาม และทำการวัดเชาวน์สังคม อย่างไรก็ตามงานวิจัยในเรื่อง เชาวน์สังคมในก่อนหน้านี้ได้แบ่งแยกเชาวน์สังคมออกจาก เชาวน์ทั่ว ๆ ไป โดยให้ความสำคัญไปที่ การมีไหวพริบทางสังคม ซึ่งได้แก่ ทักษะในการรับรู้ การแปลรหัส และความเข้าใจเกี่ยวกับข่าวสารทางสังคม แต่ในขณะนี้เชาวน์สังคมได้มีการ เกี่ยวพันมากไปกว่าการมีไหวพริบทางสังคมเพียงอย่างเดียว เพราะขอบเขตของโครงสร้าง เชาวน์สังคม ได้ขยายเพิ่มเติมไปพร้อมกับทักษะการมีส่วนร่วมทางสังคม เช่น คำพูด การแสดงออกทางอารมณ์ กฎเกณฑ์พฤติกรรมทางสังคม และความสามารถในการแสดงบทบาท

ทางสังคม หรือที่เรียกกันว่าเป็นทักษะพื้นฐานของ การติดต่อสื่อสาร ซึ่งจัดว่าเป็นรากฐานที่สำคัญของทักษะทางสังคม

Riggio (1989 : 842) ได้สร้างแบบสำรวจทักษะทางสังคม (Social Skills Inventory หรือ SSI) ซึ่งเป็นแบบสำรวจที่มีความมุ่งหมายเพื่อใช้ในการประเมินทักษะขั้นพื้นฐานของ การสื่อสารทางสังคม โดยแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ การแสดงออกทางอารมณ์ ความไวในการรับรู้อารมณ์ของบุคคลอื่น การควบคุมทางอารมณ์ การแสดงออกทางสังคม ความไวในการรับรู้ทางสังคม และการควบคุมทางสังคม ซึ่งในแบบสำรวจจะมีข้อคำถามรวมทั้งหมด 90 ข้อ สามารถใช้วัดกับผู้ที่มิอายุตั้งแต่ 14 ปีขึ้นไป หรือผู้ที่มีความสามารถในการอ่านตั้งแต่เกรด 8 (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2) ขึ้นไป เป็นเครื่องมือที่ใช้ได้ทั้งในการให้คำปรึกษาเป็นกลุ่มและรายบุคคล การฝึกการจัดการ และความเป็นผู้นำ นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานของฝ่ายบุคคล และในการศึกษาด้านสุขภาพจิต โดยในการทดสอบแต่ละครั้งจะใช้เวลาในการทดสอบประมาณ 30 - 45 นาที

Hargie and McCartan (1986 : 73 - 84) กล่าวว่า วิธีการประเมินการฝึกทักษะทางสังคมมีหลายวิธี ซึ่งได้แก่

1. แบบสอบถามของคณะที่ทำงานร่วมกัน (Staff Questionnaires)
2. แบบการรายงานตนเอง (Self Report)
3. แบบสอบถาม (Questionnaires) ชนิดต่าง ๆ เช่น แบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) แบบสอบถามชนิดให้เติมข้อความ (Sentence Completion)
4. การสัมภาษณ์ (Interview of Patient) ตัวผู้ถูกวัด เพื่อนผู้ถูกวัดและผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกวัด

จากการวัดทักษะ ดังกล่าว สรุปได้ว่า การวัดทักษะทางสังคมสามารถวัดได้โดยใช้เทคนิค วิธีการวัดที่แตกต่างกันออกไป เช่น การประเมินตนเองโดยการรายงานตนเอง (Self Report) ซึ่งสามารถประเมินตนเองโดยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การตอบแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) หรือการตอบแบบสอบถามแบบเติมข้อความ (Sentence Completion) เป็นต้น หรือการประเมินโดยบุคคลอื่น ซึ่งเป็นผู้ที่รับรู้และเกี่ยวข้องกับผู้ถูกวัด และทราบถึงพฤติกรรมของผู้ที่ถูกวัดอย่างแท้จริง เช่น เพื่อน ผู้ปกครอง หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกวัด เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดโดยวิธีการสัมภาษณ์ หรือการสังเกต ต่อมาริจิโอ (Riggio) ได้สร้างแบบสอบถามทักษะทางสังคมขึ้นมา และเป็นแบบสอบถามที่ได้รับความนิยมในวงกว้างและมีชื่อเสียง โดยเป็นแบบมาตราประมาณค่าชนิด 5 ระดับ จำนวน 90 ข้อ แต่ในการวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยใช้การวัดทักษะทางสังคมแบบมาตรฐานค่าชนิด 5 ระดับจำนวน ข้อ ซึ่งแบ่งข้อคำถามออกเป็น 6 ด้าน ๆ ละ 8 ข้อ ตามแนวคิดของริกจิโอ (Riggio) ได้แก่ การแสดงออกทางอารมณ์ ความไวในการรับรู้อารมณ์บุคคลอื่น การควบคุมทางอารมณ์ การแสดงออกทางสังคม ความไวในการรับรู้ทางสังคม และการควบคุมทางสังคม โดยผู้วิจัยทำการพัฒนามาจากแบบสอบถามทักษะทางสังคม ฉบับข้อความ ของ ดาราวรรณ กล่อมเกลี้ยง (2546)

6.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะ

ศันสนีย์ นาคะสนธิ์ (2545 : 45 – 50) ได้ศึกษาและพัฒนาทักษะทางสังคมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โรงเรียนวัดประดู่ในทรวงธรรม กรุงเทพมหานคร โดยทำการศึกษาระดับทักษะทางสังคม เปรียบเทียบทักษะทางสังคม จำแนกตามเพศ ลำดับการเกิด และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และเปรียบเทียบทักษะทางสังคมของนักเรียนก่อนและหลังเข้ากลุ่มสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โรงเรียนวัดประดู่ในทรวงธรรม กรุงเทพมหานคร มีทักษะทางสังคมอยู่ในระดับ ปานกลาง นักเรียนชายและนักเรียนหญิงมีทักษะทางสังคมแตกต่างกัน ส่วนทักษะทางสังคมของนักเรียนเมื่อจำแนกตามลำดับการเกิด และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่แตกต่างกัน และนักเรียนมีทักษะทางสังคมดีขึ้นภายหลังการเข้ากลุ่มสัมพันธ์เพื่อพัฒนาทักษะทางสังคม

ทวีศักดิ์ ยูซุบ (2546 : 50 - 56) ได้ศึกษาเปรียบเทียบทักษะทางสังคมและความสามารถทางภาษาของนักเรียนอนุบาลที่ได้รับการให้ประสบการณ์การส่งเสริมความสามารถทางภาษากับนักเรียนอนุบาลที่ได้รับการสอนแบบปกติ โดยศึกษากับนักเรียนอนุบาลชั้นปีที่ 3 จำนวน 80 คน จากโรงเรียนอนุบาลบ้านโคม และแบ่งนักเรียนออกเป็น 4 กลุ่มคือ กลุ่มที่ได้รับการให้ประสบการณ์ส่งเสริมความสามารถทางภาษาและมีระดับสติปัญญาสูง กลุ่มที่ได้รับการให้การสอนแบบปกติและมีระดับสติปัญญาสูง กลุ่มที่ได้รับการประสบการณ์ส่งเสริมความสามารถทางภาษาและมีระดับสติปัญญาต่ำ และกลุ่มที่ได้รับการให้การสอนแบบปกติและมีระดับสติปัญญาต่ำ ผลการวิจัยพบว่า นักเรียนอนุบาลที่ได้รับการให้ประสบการณ์ส่งเสริมความสามารถทางภาษามีทักษะทางสังคมสูงกว่านักเรียนอนุบาลที่ได้รับการให้การสอนแบบปกติ ทั้งในกลุ่มระดับสติปัญญาสูงและกลุ่มระดับสติปัญญาต่ำ

ชนธร เจริญราช (2546 : 63 - 67) ได้ศึกษาเปรียบเทียบทักษะทางสังคมและความเครียดของนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ก่อนและหลังการจัดกิจกรรมศิลปะ ของโรงเรียนอัสสัมชัญ (แผนกประถม) จำนวน 12 คน โดยใช้เวลาใน

การทดลอง 4 สัปดาห์ ผลการวิจัยพบว่า ทักษะทางสังคมของนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 หลังการจัดกิจกรรมศิลปะสูงขึ้น

พวงเพชร พวงศลิทธิ (2546 : 75 - 79) ได้ศึกษาการสร้างแผนและสื่อการสอน
ทักษะทางสังคมโดยวิธีเรื่องราวทางสังคม และศึกษาเปรียบเทียบผลการสอนทักษะทางสังคม
ของเด็กออทิสติกที่ได้รับการสอนโดยวิธีเรื่องราวทางสังคม โดยศึกษากับนักเรียนออทิสติก
ที่มีความบกพร่องทางด้านทักษะทางสังคม จำนวน 2 คน ใช้เวลาในการทดลอง 6 สัปดาห์
ผลการวิจัยพบว่า นักเรียนออทิสติก ทั้ง 2 คน ที่ได้รับการสอนทักษะทางสังคมโดยวิธีเรื่องราว
ทางสังคมมีทักษะทางสังคมในการรับรู้อารมณ์ของบุคคลอื่นดีขึ้น

พิมลวรรณ สมมาตย์ (2546 : 94 - 102) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับ
ทักษะทางสังคมด้านการสื่อสารของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
จังหวัดร้อยเอ็ด ปีการศึกษา 2545 จำนวน 378 คน ผลการวิจัยพบว่า ทักษะทางสังคมด้านการ
สื่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับอัตมโนทัศน์ ความสัมพันธ์ในกลุ่มเพื่อน การอบรมเลี้ยงดู
แบบเข้มงวดกดขี่ ความสัมพันธ์ระหว่างครู – นักเรียน การอบรมเลี้ยงดูแบบประชาธิปไตย
และระดับชั้น แต่มีความสัมพันธ์ทางลบกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ส่วนฐานะทางเศรษฐกิจ
ของครอบครัว และการอบรมเลี้ยงดูแบบปล่อยปละละเลยไม่มีความสัมพันธ์กับทักษะ
ทางสังคมด้านการสื่อสาร

มุกิตา วรกุลยากุล (2556 : 145) ศึกษาเรื่อง ความสำเร็จในการบริหารงาน
ของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ
ในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี พบว่า ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม
มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี
และเมื่อนำมาสร้างสมการพยากรณ์เพื่อทำนายปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน
พบว่า ปัจจัยด้านทักษะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ปัจจัย
ด้านค่านิยมร่วม ปัจจัย ด้านกลยุทธ์และปัจจัยด้านระบบงาน ตามลำดับ ทั้งสี่ปัจจัยดังกล่าว
สามารถอธิบายความสำเร็จในการบริหารงานได้ ร้อยละ 62.1 และข้อเสนอแนะจากการวิจัย
การบริหารงานภายในเทศบาลควรที่จะพัฒนาการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ตามกรอบแนวคิด
7S's McKinsey พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายภาคประชาชนที่เข้มแข็ง เพื่อให้การดำเนินงานของ
เทศบาลนครรังสิตประสบความสำเร็จได้ต่อไปในอนาคต

อาวูซ รึนภาคพจน์ (2553 : 1) ได้ศึกษาความรู้ ทักษะและทัศนคติขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นต่อการจัดการสารสนเทศเพื่อการวางแผน : กรณีศึกษาอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่น พบว่า ปัจจุบันการจัดการสารสนเทศเพื่อการวางแผนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากในด้านการประมวลผลข้อมูล การเก็บรักษาข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล สภาพปัญหาในการจัดการสารสนเทศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ได้รับการประเมินที่ดีในประเด็นความรู้และทัศนคติในการจัดการสารสนเทศเพื่อการวางแผน แต่มีปัญหาในประเด็นทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการสารสนเทศทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผลข้อมูล การเก็บรักษาข้อมูล และการนำเสนอข้อมูล แนวทางการพัฒนาทักษะในการจัดการสารสนเทศคือ การฝึกอบรมการใช้งานขั้นพื้นฐานเฉพาะทางเท่าที่จำเป็นและสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน การกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เป็นการละและไม่เสียเวลาทำงาน มีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพภายในหน่วยงาน การสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรด้วยการชมเชยและการให้รางวัลการประยุกต์ใช้งานหรือนำเสนอเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับกองให้เป็นที่ไปอย่างมีประสิทธิภาพ

Okada, Goto and Ueno (2005) ได้ศึกษาผลของการฝึกทักษะทางสังคม (SST) โดยใช้การฝึกการเล่นเกมกับนักเรียนชายในระดับชั้นประถมศึกษาจำนวน 3 คนที่มีความบกพร่องทางการเรียนรู้ ความผิดปกติทางความสนใจ (มากเกินไป/น้อยเกินไป) และอาการชอบความรุนแรง พฤติกรรมที่มีปฏิสัมพันธ์ของเด็กชายในระหว่างเวลาว่างนั้นถูกแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม และระดับของทักษะทางสังคมหลังการฝึก พบว่า เด็กชายจำนวน 2 คนมีพฤติกรรมการให้ความร่วมมือดีขึ้น มีความก้าวร้าวและพฤติกรรมทางลบน้อยลง แต่เด็กชายอีก 1 คนที่เหลือมีพฤติกรรมที่ไม่เปลี่ยนแปลงไป เพราะหลังจากการฝึกทักษะทางสังคมด้วยการฝึกการเล่นเกม พฤติกรรมของเด็กบางคนจะมีการเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความผิดปกติแต่ละอย่างจะต้องได้รับวิธีการฝึกทักษะทางสังคมที่แตกต่างกัน

Pohl, Bender and Lachman (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการจำเกี่ยวกับอัตชีวประวัติ และทักษะทางสังคม 2 ประการ คือ ความร่วมรู้สึก และความแน่นแน่ว จำแนกตามเพศ ซึ่งศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักเรียนชาย จำนวน 114 คน และนักเรียนหญิงจำนวน 114 คน ทำการทดสอบโดยแบบสอบถามความสามารถในการจำ เกี่ยวกับอัตชีวประวัติ และแบบสอบถามความร่วมรู้สึก และความแน่นแน่ว ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความสามารถในการจำเกี่ยวกับอัตชีวประวัติและทักษะ

ทางสังคมทั้ง 2 ประการ และเพศหญิงมีความสามารถในการจำเกี่ยวกับอัตชีวประวัติ และทักษะทางสังคมด้านความร่วมมือรู้สึกสูงกว่า แต่เพศชายมีทักษะทางสังคมด้านความแน่วแน่สูงกว่า Walthall, Konold and Pianta (2005) ได้ศึกษากระบวนการให้คะแนนทักษะทางสังคม (The Social Skills Rating System : SSRS) โดยจัดให้มีผู้ประเมินหลายคนทำการประเมินพฤติกรรมทางสังคมของเด็กที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความสามารถทางสังคม และการปรับเปลี่ยนบทบาททางสังคม โดยได้ศึกษาในหัวข้อเกี่ยวกับรูปแบบของครูในระบบการให้คะแนนทักษะทางสังคม (SSRS) ซึ่งมีผู้ชี้หน้าที่เหมาะสมของทักษะทางสังคมทั้ง 3 มิติที่ถูกเสนอโดยผู้วิจัย นอกจากนี้ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้วิธีการแบบหลายกลุ่ม (Multi – group Method) ถูกใช้เพื่อตรวจสอบความคงที่ขององค์ประกอบของแต่ละเพศและชาติพันธุ์ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบทั้ง 3 ด้านนั้นมีความคงที่ในกลุ่มคนผิวขาวและคนผิวสี และเกือบคงที่ในกลุ่มเพศชายและเพศหญิง

7. ความรู้

ความรู้ คือสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา ซึ่งในความคิดของผู้นั้นคิดว่า นิยามของคำว่า ความรู้ นั้นเป็นสิ่งที่ยากที่จะกำหนดขอบเขตของความหมาย

7.1 ความหมายของความรู้

ได้มีผู้ให้ความหมายของเรื่อง ความรู้ ไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 นิยามคำว่า “ความรู้” คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ และทักษะความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ องค์วิชาในแต่ละสาขา Benjamin S. Bloom (n.d. ; อ้างถึงใน อักษร สวัสดิ์. 2542 : 26 - 28) ได้ให้ความหมายของความรู้ ว่าหมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับการระลึกถึงสิ่งเฉพาะ วิธีการและกระบวนการต่าง ๆ รวมถึงแบบกระสวนของโครงการวัตถุประสงค์ในด้านความรู้ โดยเน้นในเรื่องของกระบวนการทางจิตวิทยาของความจำ อันเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระเบียบ

ศิริมณี บรรจง (2553 : 3) ได้ให้ความหมาย ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจ การนึกคิด และการนำเสนอข้อมูล การวิเคราะห์และจำแนกข้อเท็จจริงในหลักการ ทฤษฎี ตลอดจนกระบวนการต่าง ๆ และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้

Dunnette, M. (1976) อ้างถึงในสำนักงาน ก.พ. (2553 : 8) ได้ให้นิยามของ ความรู้ คือตัวบุคคล ต้องมีความรู้ว่าจะทำอะไร และเมื่อใด อย่างไรก็ดี ข้อแตกต่างระหว่างการรู้ว่าจะทำอะไร เมื่อใด กับทำได้ดีเพียงใดนั้นยังคงมีอยู่ จึงหมายถึง ความชัดเจนในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะเหนือกว่า การรู้เพียงแค่ว่าจะอย่างไร

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 : 8) ให้ความหมาย ของความรู้ เป็น สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิด เป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ โดยไม่ จำกัดช่วงเวลาปริมาณแสดงลำดับชั้นของความรู้กว่าจะเป็น “ความรู้” ได้ ก็เริ่มต้นจากการเป็น



แผนภาพที่ 4 พีระมิดแสดงลำดับชั้นของความรู้

1. “ข้อมูล” หมายถึง ข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่าง ๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ
2. “สารสนเทศ” หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ
3. “ความรู้” หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความรู้ (Knowledge) คือ ความเข้าใจในเรื่องบางเรื่อง หรือสิ่ง บางสิ่ง ซึ่งอาจจะรวมไปถึงความสามารถในการนำสิ่งนั้นไปใช้เพื่อเป้าหมายบางประการ ความสามารถในการรู้บางอย่าง ความรู้ในทางปฏิบัติมักเป็นสิ่งที่ทราบกันในกลุ่มคน และในความหมายนี้เองที่ความรู้นั้นถูกปรับเปลี่ยนและจัดการในหลาย ๆ แบบ สิ่งที่ถูกคลุ้และเข้าใจ ในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมื่อ

7.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความรู้

ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช (2547 : 15) แบ่งประเภทความรู้ เป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

1. Artifact (A) คือ ความรู้ที่อยู่ในวัตถุ เช่น โทรศัพท์มือถือ ปากกา หนังสือ วิธีคิดมีความรู้ผู้นั้น
2. Skill (S) คือ ทักษะ ในที่นี้หมายถึงความรู้ที่ได้จากการฝึกฝน ไม่ใช่แค่ ความรู้ธรรมดาหรือเพียงท่องจำได้เท่านั้น
3. Heuristics (H), Commonsence คือ สามัญสำนึก เป็นความรู้อย่างหนึ่ง ซึ่ง หลาย ๆ ครั้งเราไม่แน่ใจว่าถูกหรือผิด ก็ต้องลอง
4. Experience (E) คือ ประสบการณ์ เป็นความรู้อย่างหนึ่ง เป็นความรู้ Tacit ถ้าเราดึงออกมาได้เป็น Explicit เราก็จะรู้เข้าใจมันอย่างดี แต่หลาย ๆ เรื่องเราอธิบายไม่ได้ แต่เรามีประสบการณ์ เวลาทำเรานำประสบการณ์มาใช้เป็นความรู้
5. Natural Talent (T) คือ พรสวรรค์ เป็นความรู้อย่างหนึ่ง คนบางคน จะเล่นดนตรีได้เก่งมากเพราะหูดีมาแต่กำเนิด อย่างเช่น Mozart

สมศักดิ์ พรหมเตือ (2557 : 159 - 160) ได้อธิบายเกี่ยวกับความรู้ ในด้านที่เป็น ปัจจัยด้านทุนเฉพาะบุคคล (Individual Human Capital) ประกอบด้วย คุณสมบัติเฉพาะของ บุคคล เช่น ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ความกล้าหาญคุณธรรมต่าง ๆ บารมี สติปัญญา การค้น คิดประดิษฐ์ ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน ความเป็นผู้นำ จะถ่ายทอดไปสู่คนอื่น โดยตรงไม่ได้ ประกอบด้วย ทักษะ ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน ความเป็นผู้นำ ความกล้าหาญคุณธรรมต่าง ๆ บารมี ทุนความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ โดยประกอบด้วย ดังนี้

1. ความรู้ ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน หมายถึง ความรู้ที่จำเป็น ในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีความรู้ พนักงานก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่าง ถูกต้อง ความรู้นี้มักจะ ได้จากการศึกษาอบรม สัมมนา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มี ความรู้ในด้านนั้น ๆ และทักษะ ความสามารถเฉพาะที่จำเป็น ในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้า ไม่มี

ทักษะแล้ว ก็ยากที่ทำให้พนักงานทำงานให้มีผลงานออกมาดีและตามเป้าหมายที่กำหนด ไว้ได้ ทักษะนี้มักจะได้อาจมาจากการฝึกฝน หรือกระทำซ้ำๆอย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่งนั้น ยังมี คุณลักษณะ ความคิด ทักษะคิด ค่านิยม แรงจูงใจและความต้องการส่วนตัวของบุคคล

2. ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล หมายถึง พฤติกรรมการที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิด การทำสิ่งใหม่เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ ความคิดริเริ่ม ความคล่องแคล่วในการคิด ความยืดหยุ่นในการคิดและความละเอียดลออในการคิด

3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

4. เครือข่าย หมายถึง กลุ่มของคนหรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดรูปหรือจัดระเบียบโครงสร้างที่คนหรือองค์กรสมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระ

5. ความเป็นผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถทำให้แรงจูงใจและความตระหนักสูงขึ้นและได้รับปฏิกิริยาจากผู้ตาม เช่น ความไว้วางใจ ความประทับใจ ความจงรักภักดีและความเชื่อมั่นต่อองค์กร

McCormick and Ilgen (1985) กล่าวว่า iva ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ขึ้นกับปัจจัยสองด้าน ได้แก่ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น ประสบการณ์การทำงานนั้น ๆ และปัจจัยด้านสถานการณ์ เป็นองค์ประกอบภายนอกที่เกิดจากสิ่งแวดล้อม เช่น ลักษณะงาน สถานที่ปฏิบัติงาน เป็นต้น

สำนักงาน ก.พ. (2553 : 2) ได้ให้ความหมาย ความรู้ คือ องค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง โดยคำจำกัดความ “ความรู้” คือ การรับรู้ข้อมูลและจัดเก็บไว้ในระบบความจำ นั่นคือ เมื่อมีการเรียนรู้และจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ดังกล่าวไว้ในระบบที่มีข้อมูลอื่นจัดเก็บไว้ก่อนแล้ว และต้องมีความเข้าใจในการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ ว่าควรใช้

อย่างไรและเมื่อใด องค์ความรู้สามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ที่แตกต่างกันแต่ก็เกี่ยวเนื่องกัน คือ องค์ความรู้ลักษณะบรรยายความ (Declarative) องค์ความรู้ลักษณะกระบวนการ (Procedural) และองค์ความรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic)

1. ความรู้ลักษณะบรรยายความ คือ การจัดเก็บข้อเท็จจริงต่าง ๆ ความรู้ลักษณะนี้จะเป็นชุดข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้ เช่น ข้อบังคับทางกฎหมายในการจ้างงาน หรือกฎระเบียบด้านความปลอดภัย เป็นต้น โดยหลักฐานของการรับรู้ข้อเท็จจริงเหล่านี้ คือ การที่ผู้รับข้อมูลสามารถเรียกข้อมูลเหล่านั้นกลับมา หรือระลึกได้ว่าเคยได้รับทราบข้อมูลดังกล่าว

2. ความรู้ลักษณะกระบวนการ คือ องค์ความรู้ที่บุคคลสามารถเข้าใจว่าจะนำความรู้ที่ได้รับมานั้น มาปรับใช้เมื่อใด และใช้อย่างไร นอกจากนี้ความรู้อยังครอบคลุมถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อเท็จจริงและกระบวนการที่สามารถนำองค์ความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างสมเหตุสมผล

3. ความรู้เชิงกลยุทธ์ คือ องค์ความรู้ที่ใช้ในการวางแผน การติดตามผล และการทบทวนกิจกรรมที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้แล้ว

Spencer and Spencer (1993 : 11) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีอีกท่านหนึ่งได้รับการกล่าวถึงและนำมาอ้างอิงเสมอ โดยได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship) จากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion – reference) และ หรือ การปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด (Superior Performance) ซึ่งอธิบายความรู้ ซึ่งได้ให้คำอธิบายว่า ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูล เนื้อหาเฉพาะด้านบุคคล เช่น ความรู้ของศัลยแพทย์ จะเกี่ยวกับเส้นประสาท กล้ามเนื้อภายในร่างกายมนุษย์ เป็นต้น

มาโนช เวชพันธ์ (2532 : 15 - 16) นับเป็นขั้นแรกของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจดจำ ซึ่งอาจจะ โดยการนึกได้ มองเห็น ได้ยิน หรือ ได้ฟัง ความรู้นี้ เป็นหนึ่งในขั้นตอนของการเรียนรู้ โดยประกอบไปด้วยคำจำกัดความหรือความหมาย ข้อเท็จจริง ทฤษฎี กฎ โครงสร้าง วิธีการแก้ไขปัญหา และมาตรฐานเป็นต้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ความรู้เป็นเรื่องของการจำอะไรได้ ระลึกได้ โดยไม่จำเป็นต้องใช้ความคิดที่ซับซ้อนหรือใช้ความสามารถของสมองมากนัก ด้วยเหตุนี้ การจำได้จึงถือว่าเป็น กระบวนการที่สำคัญในทางจิตวิทยา และเป็นขั้นตอนที่นำไปสู่พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ การนำความรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์

การสังเคราะห์ การประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ได้ใช้ความคิดและความสามารถทางสมองมากขึ้นเป็นลำดับ ส่วนความเข้าใจ (Comprehension) นั้น

Benjamin S. Bloom (1971 : 271) ได้อธิบาย ความรู้ที่ ความรู้เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับกระตักถึงเฉพาะเรื่อง หรือเรื่องทั่ว ๆ ไป ระลึกถึงวิธี กระบวนการ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ โดยเน้นความจำ ซึ่ง Bloom ได้แยกระดับความรู้ไว้ 6 ระดับ ดังนี้

1. ระดับที่ระลึกได้ (Recall) หมายถึง การเรียนรู้ในลักษณะที่จำเรื่องเฉพาะวิธีปฏิบัติ กระบวนการ และแบบแผนได้ ความสำเร็จในระดับนี้ คือ ความสามารถในการดึงข้อมูลจากความจำออกมา

2. ระดับที่รวบรวมสาระสำคัญได้ (Comprehension) หมายความว่า บุคคลสามารถทำบางสิ่งบางอย่างได้มากกว่าการจำเนื้อหาที่ได้รับ สามารถเขียนข้อความเหล่านั้นได้ด้วยถ้อยคำของตนเอง สามารถแสดงให้เห็นได้ด้วยภาพ ให้ความหมาย แปลความ และเปรียบเทียบความคิดอื่น ๆ หรือคาดคะเนผลที่เกิดขึ้นต่อไปได้

3. ระดับของการนำไปใช้ (Application) สามารถนำเอาข้อเท็จจริงและความคิดที่เป็นนามธรรม (Abstract) ปฏิบัติได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม

4. ระดับของการวิเคราะห์ (Analysis) สามารถใช้ความคิดในรูปของการนำความคิดมาแยก เป็นส่วน เป็นประเภท หรือนำข้อมูลมาประกอบกัน เพื่อการปฏิบัติของตนเอง

5) ระดับการสังเคราะห์ (Synthesis) คือ การนำข้อมูล และแนวความคิดมาประกอบกันแล้วนำไปสู่การสร้างสรรค์ (Creative) ซึ่งเป็นสิ่งใหม่แตกต่างไปจากเดิม 6) ระดับของการประเมินผล (Evaluation) คือ ความสามารถในการใช้ข้อมูลเพื่อตั้งเกณฑ์ (Criteria) การรวบรวม และวัดข้อมูลตามมาตรฐาน เพื่อให้ข้อตัดสินถึงระดับของประสิทธิผลของกิจกรรมแต่ละอย่าง ความรู้ จึงเป็นสิ่งที่มีมนุษย์สร้าง ผลิต ความคิด ความเชื่อ ความจริง ความหมาย โดยใช้ ข้อเท็จจริง ข้อคิดเห็น ตรรกะ แสดงผ่านภาษา เครื่องหมาย และสื่อต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เป็นไปตามผู้สร้าง ผู้ผลิตจะให้ความหมาย

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 : 16) แบ่งระดับความรู้เป็น 4 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 : Know – what (รู้ว่าคืออะไร) เป็นความรู้เชิงรับรู้ หรือ ความรู้ที่ได้รับมาจากการเรียน เห็นหรือจดจำ มีลักษณะเป็นความรู้ในภาคทฤษฎีว่า สิ่งนั้นคืออะไร

ระดับที่ 2 : Know - how (รู้ว่าเป็นอย่างไร/รู้วิธีการ) เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

ระดับที่ 3 : Know-why (รู้ว่าทำไม/รู้เหตุผล) เป็นความเข้าใจที่ลึกซึ้งเชิงเหตุผลที่สลับซับซ้อนขึ้น ภายใต้อุณหภูมิและสถานการณ์ต่าง ๆ ความรู้ในระดับนี้สามารถพัฒนาได้บนพื้นฐานของประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาและการอภิปรายร่วมกับผู้อื่น

ระดับที่ 4 : Care –why (ใส่ใจกับเหตุผล) เป็นความรู้ในลักษณะการสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะมีเจตจำนง แรงจูงใจ และการปรับตัวเพื่อความสำเร็จ

ดังนั้นในการจัดการความรู้ องค์กรต้องคำนึงถึงระดับของความรู้เพื่อก่อให้เกิดการบรรลุผลด้วย

Nonaka and Takeuchi (2000 : 139 - 150) ได้อธิบาย การสร้างความรู้ในองค์กร (Knowledge Spiral : SECI Model) ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องการสร้างและกระจายความรู้ในองค์กรซึ่งเกิดเป็นวงจรความรู้ ระหว่างความรู้ที่อยู่ในตัวคน /ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) โดยใช้โมเดล SECEI knowledge conversion ในการอธิบาย ซึ่งแบ่งการสร้างความรู้เป็น 4 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 : กระบวนการจัดเวลาทางสังคม (Socialization : Tacit knowledge to Tacit Knowledge) เป็นกระบวนการแบ่งปันประสบการณ์และการสร้างความรู้ที่เป็นนัย โดยที่บุคคลสามารถรับความรู้ที่เป็นนัยได้โดยตรงจากผู้อื่น โดยปราศจากการใช้ภาษาหรือการพูดคุยกัน คือ บุคคลจะได้รับความรู้ผ่านการดำรงชีวิตร่วมกันกับผู้อื่น มีการสังเกตซึ่งกันและกัน และการอาศัยอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน สิ่งสำคัญของขั้นตอนนี้คือ “ประสบการณ์” Experience ประสบการณ์ เกิดได้จากการสังเกต การลอกเลียนแบบ การฝึกหัด การลงมือปฏิบัติ เช่น พนักงานเข้าใหม่จะเรียนรู้จากพนักงานที่มีประสบการณ์ผ่านการฝึกอบรมแบบ On the Job Training ดังนั้น ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นในขั้นตอนนี้จึงมีลักษณะที่เรียกว่า “ความรู้ที่เห็นพ้องต้องกัน” Sympathetic Knowledge

ขั้นที่ 2 : กระบวนการกระจายสู่ภายนอก (Externalization : From Tacit Knowledge to Explicit Knowledge) ระหว่างขั้นตอนนี้ ความรู้ที่เป็นนัย หรือที่อยู่ในตัวคน จะเชื่อมต่อเข้ากับความคิดที่ชัดเจน กล่าวคือ ความรู้ที่ได้มาจากขั้นที่ 1 จะถูกนำมาแสดงให้เห็นในรูปแบบที่สามารถเข้าใจได้กว้างและครอบคลุมมากขึ้น ขั้นตอนนี้เป็นหัวใจของกระบวนการสร้างความรู้ เพราะเป็นขั้นที่ความรู้ที่เป็นนัยถูกทำให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน โดยผ่านการเปรียบเทียบ การใช้ตัวอย่าง การสร้างแนวคิดหรือตัวแบบ ขั้นตอนนี้จึงมีลักษณะที่เรียกว่า “ความรู้ที่เกี่ยวกับการสร้างแนวคิด” Conceptual Knowledge

ขั้นที่ 3 : การรวมเข้าด้วยกัน (Combination : Explicit Knowledge to Explicit Knowledge) ในขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการของการทำให้ความคิดต่าง ๆ เป็นระบบ เพื่อให้กลายเป็นความรู้ ความรู้ที่ชัดเจนจะถูกรวมกัน โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนของบุคคลเป็นหลัก ความรู้จะเกิดการรวมตัวกันผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น การประชุม การสัมมนา การสนทนา การติดต่อผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ความรู้ลักษณะนี้เรียกว่า “ความรู้ที่เป็นระบบ” Systematic Knowledge

ขั้นที่ 4 : กระบวนการรวมเข้าสู่ภายใน (Internalization : Explicit Knowledge to Tacit Knowledge) ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการของการประมวลผลให้ความรู้ที่ชัดเจน กลายเป็นความรู้ที่เป็นนัย กล่าวคือ ความรู้ที่ชัดเจน (เป็นที่ประจักษ์) จากขั้นที่ 3 จะเปลี่ยนกับไปเป็นความรู้โดยนัยอีกครั้ง ซึ่งเปรียบเทียบกับ การเรียนรู้จากการกระทำ (Learning by Doing) ประสบการณ์ที่ผ่าน ขั้นที่ 1 – 2 – 3 ซึ่งประสบการณ์เหล่านั้น จะทำให้บุคคลกลายเป็นทรัพย์สินที่มีค่า ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นจึงมีลักษณะที่เรียกว่า “ความรู้เชิงปฏิบัติการ” Operational Knowledge แม้ว่าโมเดลของทั้งสองท่านจะเข้าใจง่าย แต่การแบ่งปันความรู้ที่เป็นนัยผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (ขั้นที่ 1) หรือการเปลี่ยนให้เป็นความรู้ที่ชัดเจนผ่านกระบวนการกระจายสู่ภายนอก (ขั้น 2) ไม่ใช่เรื่องที่ย่างคายนักซึ่งมีหลายปัจจัยเข้ามาที่เกี่ยวข้อง และกระบวนการจัดการความรู้เพื่อนำความรู้ไปแบ่งปันกันก็เป็นอีกส่วนที่มีความสำคัญเช่นเดียวกัน

7.3 การวัดปัจจัยด้านความรู้

อัมพา ถ้วยงาม (2551 : 174) ได้สร้างเครื่องมือวัดในการพัฒนาวิธีการประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และตรวจสอบคุณภาพของวิธีการประเมิน โดยการประเมินเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สมรรถนะด้านความรู้และทักษะที่ใช้ประเมิน ได้แก่ การสื่อสาร การมีส่วนร่วม การวัดและการประเมิน การเน้นผลสำเร็จ การวางแผนการบริหารนโยบาย การแก้ปัญหา การพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาเทคโนโลยี การอำนวยการสถานศึกษาการบริหารงบประมาณ การมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ และการบริหารงานบุคคล เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบวิธีการประเมินสมรรถนะ คือแบบสอบถามมาตรฐานประเมินค่า 5 ระดับ ผู้วิจัยได้นำวิธีการประเมินไปให้ผู้เชี่ยวชาญก่อนล่วงหน้าเป็นเวลา 20 วัน และกำหนดนัดหมายการเก็บรวบรวมข้อมูล หลังจากนั้นเป็นเวลา 5 วัน

เจษฎา โปธิ์แก้ว (2551 : 187) ได้สร้างเครื่องมือวัดความรู้ในการศึกษาจิต
 ความสามารถของผู้ประกอบการ โรงเรียนสอนภาษาในเขตอำเภอศรีราชาและเมืองพัทยา
 จังหวัดชลบุรี ได้แก่ ด้านทัศนคติในการทำงานด้านทักษะในการใช้ภาษา และด้านความรู้
 ทางด้านภาษา เครื่องมือที่ใช้ในวัด คือ แบบสอบถามมาตรฐานประเมินค่า 5 ระดับ
 ในการวัดความรู้ ที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร ผู้วิจัยจะใช้การวัดความรู้ แบบมาตร
 ประมาณค่า 5 ระดับ โดยผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือวัดของ อัมพา ถ้วยงาม (2551 : 250) เจษฎา
 โปธิ์แก้ว (2551 : 175) มาปรับใช้ซึ่งครอบคลุม ปัจจัยด้านความรู้ ใน สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจ
 ในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมืองทำการ
 พร้อมการพัฒนาจากแบบสอบถามความรู้ ฉบับข้อความของ ดาราวรรณ กล่อมเกลี้ยง (2546)

7.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้

เจษฎา โปธิ์แก้ว (2551 : 181) ศึกษาจิตความสามารถของผู้ประกอบการ
 โรงเรียนสอนภาษาในเขตอำเภอศรีราชาและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่าจิตความสามารถ
 หลักของผู้ประกอบการอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อยได้แก่
 ด้านทัศนคติในการทำงานด้านทักษะในการใช้ภาษา และด้านความรู้ทางด้านภาษา ตามลำดับ
 ข้อเสนอแนะผู้ประกอบการ โรงเรียนภาษาควรมีการพัฒนาจิตความสามารถในด้านการสร้าง
 ความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อทราบถึงความสนใจ ความต้องการ และพฤติกรรมการใช้บริการ
 ของลูกค้า เพื่อให้สามารถนำเสนอการให้บริการที่เหมาะสมแก่ลูกค้า ควรมีการจัดการด้าน
 บุคลากรให้เพียงพอต่อการให้บริการลูกค้าเนื่องจากลูกค้ามีความต้องการเรียนกับเจ้าของภาษา
 โดยตรงและควรพัฒนารูปแบบหลักสูตรให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ เช่น หลักสูตรระยะ
 สั้น หลักสูตรเร่งรัดสำหรับลูกค้าเพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความจำกัด
 ทางด้านเวลา รวมถึงประเมินผลการปฏิบัติของพนักงานเพื่อให้เกิดเป็นมาตรฐานในการ
 ให้บริการ

อัมพา ถ้วยงาม (2551 : 174) ได้ศึกษาเพื่อพัฒนาวิธีการประเมินสมรรถนะ
 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และตรวจสอบ
 คุณภาพของวิธีการประเมิน ผลการวิจัยพบว่า วิธีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหาร
 สถานศึกษา มีหลักการสำคัญคือการประเมินเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สมรรถนะ
 ด้านความรู้และทักษะที่ใช้ประเมิน ได้แก่ การสื่อสาร การมีส่วนร่วม การวัดและการประเมิน
 การเน้นผลสำเร็จ การวางแผนการบริหารนโยบาย การแก้ปัญหา การพัฒนานวัตกรรม
 การพัฒนาเทคโนโลยี การอำนวยการสถานศึกษาการบริหารงบประมาณ การมีความรับผิดชอบ

ต่อวิชาชีพ และการบริหารงานบุคคล การประเมินสมรรถนะประเมินจากงานตามภาระบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การเน้นผลสำเร็จของสถานศึกษา การเน้นความสำคัญของผู้เรียน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้บริการทางการศึกษา การจัดการงบประมาณ ทรัพยากรและเทคโนโลยี

ปานิสรา วัฒนรัตน์ (2550 : 190) ศึกษาเรื่อง การเปิดรับชม ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม การปฏิบัติตนตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง จากรายการโทรทัศน์ “ชีวิตที่พอเพียง” กรณีศึกษา เฉพาะกลุ่มสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมืองแห่งชาติ ในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า ด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง ภายหลังจากการรับชมรายการ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง แต่ในหลักวิธีการในการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ภายใต้ 3 ห่วง 2 เงื่อนไข กลุ่มตัวอย่างยังไม่เข้าใจอย่างลึกซึ้งดีพอ ด้านทัศนคติเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงภายหลังจากชมรายการ กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติที่ดีต่อการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ และด้านพฤติกรรมด้านเศรษฐกิจพอเพียงภายหลังจากชมรายการ กลุ่มตัวอย่างมีการปฏิบัติตนเกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียงในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยจะเน้นการปฏิบัติตามในเรื่องการมีส่วนร่วมในชุมชน และการนำหลักคำสอนของศาสนา มาประยุกต์กับแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง

ปัทมา วงษ์วนิชกิจ (2550 : 193) ศึกษาเรื่อง การเปิดรับสื่อประชาสัมพันธ์ของ โรงแรมที่มีผลต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของลูกค้ายใน โรงแรมเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้ศึกษาสนใจศึกษาเรื่องดังกล่าว เนื่องจาก การดำเนินธุรกิจ โรงแรมชั้นหนึ่ง หรือระดับห้าดาวให้ประสบความสำเร็จ และสร้างความโดดเด่นได้ ต้องใช้การประชาสัมพันธ์ โดยอาศัยองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการสื่อสาร ซึ่งโรงแรมแต่ละแห่งต้องการที่จะให้ความรู้เกี่ยวกับข่าวสารการประชาสัมพันธ์ของ โรงแรม สร้างทัศนคติเกี่ยวกับข่าวสารการประชาสัมพันธ์ของ โรงแรม รวมถึง แนวโน้มที่จะนำไปสู่พฤติกรรมการใช้บริการประเภทต่าง ๆ ของลูกค้า ซึ่งการที่ลูกค้าจะเกิดความรู้ เกิดทัศนคติ และเกิดพฤติกรรมการใช้บริการได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมเปิดรับสื่อประชาสัมพันธ์ของ โรงแรมด้วย ผู้ศึกษาจึงเลือกศึกษาเกี่ยวกับการเปิดรับสื่อประชาสัมพันธ์ของ โรงแรมของลูกค้าที่มีผลต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมการใช้บริการ เพื่อจะได้ทราบว่าเมื่อลูกค้าเปิดรับสื่อประชาสัมพันธ์ของ โรงแรมแล้ว ลูกค้ามีความรู้ และทัศนคติต่อข่าวสารดังกล่าวอย่างไร รวมถึง ความเป็นไปได้เกี่ยวกับ

พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า เพื่อนำมาเป็นแนวทางการปรับปรุงแผนประชาสัมพันธ์ของโรงแรมให้มีความเหมาะสม และเข้าถึงลูกค้ามากขึ้น

กลุ่มตัวอย่างเป็นลูกค้าทั่วไปที่มาใช้บริการโรงแรม ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 420 คน ผลการศึกษา พบว่า 1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการเปิดรับสื่อประชาสัมพันธ์ ของ โรงแรมจากสื่อมวลชน และสื่อเฉพาะกิจอยู่ในระดับปานกลาง โดยได้รับข่าวสารการประชาสัมพันธ์ของ โรงแรมเป็นบางครั้ง 2) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความรู้ที่ได้รับจากข่าวสารการประชาสัมพันธ์ของ โรงแรมในระดับต่ำ โดยผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ประเภทต่าง ๆ ของโรงแรม รongลงมา อยู่ในระดับปานกลาง 3) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีทัศนคติต่อข่าวสารการประชาสัมพันธ์ของ โรงแรมในระดับปานกลาง รongลงมา อยู่ในระดับต่ำ 4) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการใช้บริการประเภทต่าง ๆ ของโรงแรมในระดับปานกลาง รongลงมา อยู่ในระดับต่ำ 5) การเปิดรับสื่อประชาสัมพันธ์ของ โรงแรมผ่านสื่อมวลชนทุกประเภท มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความรู้ที่ได้รับจากข่าวสารการประชาสัมพันธ์ของ โรงแรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับสื่อเฉพาะกิจบางประเภท เช่น แผ่นปลิว ใบประกาศ โปสเตอร์ จดหมายข่าว บอร์ดการประชาสัมพันธ์ของ โรงแรม และป้ายประชาสัมพันธ์เคลื่อนที่ 6) การเปิดรับสื่อประชาสัมพันธ์ของ โรงแรมผ่านสื่อมวลชนทุกประเภทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทัศนคติต่อข่าวสารการประชาสัมพันธ์ของ โรงแรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ความสัมพันธ์เชิงลบกับสื่อบางประเภท 7) การเปิดรับสื่อประชาสัมพันธ์ของ โรงแรมผ่านสื่อมวลชนทุกประเภทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการใช้บริการประเภทต่างๆ ของ โรงแรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับสื่อบางประเภท

7.5 งานวิจัยต่างประเทศ

Delmont (2002 : 135) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารระดับภาคิวิชา กำหนดรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารระดับภาคิวิชาประกอบด้วย 1) หน้าที่หลักของหน่วยวิชาการ 2) บทบาทและความรับผิดชอบตามตำแหน่ง 3) สมรรถนะ ในส่วนของสมรรถนะนี้ได้แบ่งเป็น 3 ด้าน ด้วยกัน คือด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์และยั่งยืน 2) ตัดสินใจและใช้ความเป็นผู้นำอย่างเหมาะสม 3) การจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจและการโน้มน้าว 4) การสร้างสรรค์งานและนวัตกรรม 5) การใช้ทรัพยากรที่ก่อให้เกิดรายได้ 6) การแสดงถึงพันธะที่ต้องรับผิดชอบ 7) การแสดงคุณลักษณะที่นุ่มนวล ซึ่งตรง ใจไว้วางใจได้

มีคุณธรรมและจริยธรรม 8) การแสดงถึงการเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญทางวิชาการด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย 1) การสื่อสาร การฟัง การพูด การเขียน และการนำเสนอในที่ชุมชน 2) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แสดงถึงความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น 3) การนำกลุ่ม ทีม กรรมการ หรือโครงการหรือดำเนินการประชุม 4) การคาดการณ์ล่วงหน้า การต่อรอง การจัดการความขัดแย้งและแก้ไข ปัญหา การจัดการความเครียดและการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1) การจัดการองค์การ การวางแผน การมอบหมายงาน และการจัดลำดับความสำคัญของงาน 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและประสิทธิภาพขององค์การ 3) การตัดสินใจที่ทันเวลา เหมาะสม 4) ความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการอุดมศึกษา นโยบายของมหาวิทยาลัย ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ 5) การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและคงทน 6) การประยุกต์เทคโนโลยีในการดำเนินงาน

8. อัตมโนทัศน์

อัตมโนทัศน์ เป็นคุณสมบัติที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลที่มีความเป็นปัจเจกในค่านิยมหรือทัศนคติเป็นอย่างมาก โดยเป็นหนึ่งในดังแปรหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการสร้างสมรรถนะโดยถือเป็น เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะ ผลักดัน การทำงานให้เกิดผลสำเร็จได้ ความหมายของอัตมโนทัศน์

8.1 อัตมโนทัศน์มาจากภาษาอังกฤษว่า Self Concept ซึ่งคำนี้ได้มีผู้ใช้ในความหมายเดียวกันหลายคำ เช่น มโนภาพแห่งตน มโนทัศน์แห่งตน อัตมโนภาพ อัตมโนมิตี ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับตนเอง ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง สังกัดเกี่ยวกับตนเอง เป็นต้น สำหรับในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า “อัตมโนทัศน์” ได้มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

Rogers (1951 : 136) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อัตมโนทัศน์ เป็นการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อตนเองเกี่ยวกับ รูปร่างลักษณะ ความสามารถ การรับรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตนกับผู้อื่นและสิ่งแวดล้อม การรับรู้เกี่ยวกับคุณค่าของตนเอง

Jersild (1963 : 7) ให้ความหมายไว้ว่า อัตมโนทัศน์ คือ โลภภายในของบุคคล เป็นผลรวมของความรู้สึกรู้สึก ความคิด ซึ่งทำให้บุคคลรับรู้ถึงความคงอยู่ของตนว่า ตนคือใคร มีอะไรอยู่รวมทั้งความรู้สึกเกี่ยวกับลักษณะนิสัย และคุณสมบัติของตนเอง

Bracken (1992 : 10) ได้ให้ความหมายของอัตมโนทัศน์ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า คือ การประเมินพฤติกรรมของตนเองในหลายมิติ แต่ละมิติมีเอกลักษณ์ ซึ่งสะท้อนให้เห็น พฤติกรรมของบุคคลในปัจจุบัน เป็นผลมาจากประสบการณ์ในอดีต สามารถนำมาทำนาย พฤติกรรมในอนาคตได้

จากความหมายของอัตมโนทัศน์ได้ว่า อัตมโนทัศน์ คือความรู้สึกนึกคิด ความเข้าใจ การรับรู้ และเจตคติของแต่ละบุคคลที่มีต่อตนเองในทุกๆ ด้าน ซึ่งเป็นผลมาจากเรียนรู้และ ประสบการณ์ที่บุคคลได้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและสิ่งแวดล้อม อันเป็นตัวกำหนด บุคลิกภาพ อัตมโนทัศน์ หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

8.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับอัตมโนทัศน์

กัลญู เพชรารัตน์ (2555 : 11) ทฤษฎีของ William James โดย วิลเลียม เจมส์ เขาพูดถึงเกี่ยวกับอัตมโนทัศน์ โดยใช้คำว่าความรู้สึกเกี่ยวกับตนเอง หรือการยอมรับตนเอง ซึ่งเขาได้อธิบายเกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมว่าเป็นไปเพื่อให้ได้รับการยอมรับนับถือในตนเอง (Self-Esteem) โดยที่เขาได้อธิบายคำว่า ตน (Self) ว่าประกอบด้วย ฉัน (I) และตัวฉัน (Me) ซึ่งฉันนั้นจะหมายถึง ตน ซึ่งเป็นผู้แสดง (Self-as-subject) หรือ ผู้ถูกรู้ (Knower) วิลเลียม เจมส์ มองตนในลักษณะที่สองคือในลักษณะผู้ถูกกระทำ เพราะเขาเห็นว่าใช้อธิบาย พฤติกรรมได้ อย่างกว้างขวางกว่าเขาได้สร้าง “กฎของเจมส์” (Jame’s Law) (1890) ซึ่งอธิบายว่าการแสดง พฤติกรรมของคนจะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับว่าแต่ละคนมองตนเองว่าเป็นเช่นไร คนจะเป็นผู้ ประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของตนเอง จากการที่ได้รับหรือไม่ได้รับความเห็นชอบ จากผู้อื่น หรืออีกนัยหนึ่งคนเราจะรู้สึกว่าคุณค่าหรือมีความสามารถหรือไม่ จากทำที่ ที่ผู้อื่นให้การยอมรับหรือไม่ให้การยอมรับ

สรุปได้ว่า วิลเลียม เจมส์ จะมองตนเองในฐานะผู้แสดงและผู้ถูกกระทำ การแสดง พฤติกรรมจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับว่าแต่ละคนมองตนเองว่าเป็นอย่างไร โดยมีการประเมิน ตนเองว่าสำเร็จหรือล้มเหลวจากการที่ได้มีสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

Erikson (1968) เป็นนักจิตวิทยาในกลุ่มจิตวิเคราะห์สมัยใหม่ ที่ให้ความสำคัญ อย่างแท้จริงเกี่ยวกับเรื่อง ตน ในฐานะเป็นผู้ถูกกระทำและอธิบายโดยใช้คำว่า เอกลักษณ์แทน คำว่า ตน โดยอธิบายว่าการแสดงพฤติกรรมของคนนั้นเป็นไปเพื่อการหาเอกลักษณ์ของตนเอง ลักษณะสำคัญของคนที่หาเอกลักษณ์ของตนได้คือ รู้ว่าตนเองคือใคร มีความต้องการอะไร

มีจุดมุ่งหมายอย่างไรในชีวิต โดยที่ตระหนักถึงความสามารถของตนเอง ซึ่งเขาได้ชี้ให้เห็นถึงอิทธิพลของสังคมที่มีผลต่อการหาเอกลักษณ์ของตนเอง โดยผ่านกระบวนการถือตนตามอย่าง (Identification) ดังนั้น เด็กจึงควรได้รับการติดต่อช่วยเหลือจากผู้ใหญ่เพื่อที่เขาจะได้เลียนแบบได้ อิริคสันได้อธิบายเกี่ยวกับพัฒนาการของการหาเอกลักษณ์โดยผ่านขั้นตอนทั้ง 8 ในทฤษฎีบุคลิกภาพของเขา โดยที่เน้นว่าในช่วงของวัยรุ่นเป็นขั้นที่สำคัญที่สุดในการหาเอกลักษณ์ บุคคลที่พัฒนาขึ้นเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จต่อไปในอนาคตนั้น คือ ผู้ที่สามารถหาเอกลักษณ์ของตนได้ ซึ่งในการอธิบายเกี่ยวกับพัฒนาการทางบุคลิกภาพของอิริคสัน มิได้อธิบายเพียงความต้องการทางด้านสรีระเท่านั้น แต่ได้รวมถึงสิ่งที่สังคมวัฒนธรรมได้ให้ข้อจำกัดบ้าง ในช่วงของพัฒนาการแต่ละขั้นนั้น จึงเป็นเรื่องของจิตและสังคมประกอบกัน

จึงสรุปได้ว่า อิริคสัน เชื่อว่าการแสดงพฤติกรรมของคนเป็นไปเพื่อการหาเอกลักษณ์ของตนเอง สังคมจะมีอิทธิพลต่อการหาเอกลักษณ์ของบุคคล และช่วงวัยรุ่นเป็นช่วงที่สำคัญที่สุดในการหาเอกลักษณ์ ถ้าบุคคลใดสามารถหาเอกลักษณ์ของตนเองได้จะสามารถพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จในอนาคตได้

Roger (1951) ทฤษฎีของ Rogers โรเจอร์ส เป็นผู้ให้ความสำคัญกับเรื่องอัตมโนทัศน์อย่างมาก เพราะถือว่าเป็นแกนสำคัญในทฤษฎีของเขาที่จะอธิบายการแสดงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งโรเจอร์ส พัฒนาแนวคิดเรื่องนี้ต่อจาก สนิกก์ และ โคมบัส โดยชี้ให้เห็นความสำคัญของโลกส่วนตัวซึ่งเป็นผลต่อการกระทำมากกว่าอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมและเน้นการแสดงพฤติกรรมว่า เนื่องมาจากการรับรู้ ตนเอง ตลอดจนประสบการณ์และการตีความสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตนมีความคิดเช่นเดียวกับ คนอื่น ๆ ในกลุ่มนี้ที่ว่าคนเกิดมาพร้อมกับความดี มีความสามารถ และมีแนวโน้มที่เข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ตลอดจนมีแรงจูงใจภายในที่จะพัฒนาไปข้างหน้าไปสู่สภาพรู้จักตนเองตรงตามสภาพ ก่อนที่จะพัฒนาไปถึงจุดนั้นบุคคลจะต้องมีความเพียงพอในความต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ตลอดจนการยอมรับในตนเอง ซึ่งคนเราจะให้การยอมรับมากน้อยเพียงใดนั้นจะขึ้นอยู่กับท่าทีการยอมรับจากผู้อื่น บุคคลจะรู้สึกว่าจะได้รับการยอมรับหรือไม่ขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ที่รอบอุ้น ท่าทีที่ให้เกียรติให้การยอมรับนับถือ ความเห็นอกเห็นใจ ตลอดจนการยอมรับ โรเจอร์สได้อธิบายการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากอัตมโนทัศน์เป็น 2 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. อัตมโนทัศน์ที่เกิดจากการรับรู้ (Perceived Self – concept) เป็นความรู้สึกว่าตัวเองคือใคร เป็นอย่างไร เป็นอัตมโนทัศน์ที่เกิดจากการรับรู้ปฏิกิริยาของผู้อื่นมากกว่าที่เป็นจริง (Real Self – concept)

2. อัตมโนทัศน์ที่ต้องการจะเป็น (Ideal Self – concept) เป็นสิ่งที่ผู้นั้นยึดถืออยากจะเป็น สำหรับ โรเจอร์ส แล้วมองอัตมโนทัศน์เช่นเดียวกับ สนิกก์ และ โคมบ์ส ถือเป็นทั้งผู้ถูกระทาและเป็นกระบวนการ

Bracken (1992 : 4 - 5) แนวคิดของ Bracken ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างของ อัตมโนทัศน์หลายมิติ ซึ่งเป็นการศึกษาอัตมโนทัศน์ให้ละเอียดโดยการแบ่งย่อยเป็นมิติ และแต่ละมิติจะประกอบด้วยคุณลักษณะของอัตมโนทัศน์มิติละ 1 ด้าน รวม 6 ด้าน ซึ่งแต่ละด้านจะวางซ้อนทับกันอยู่ และมีความสัมพันธ์กันทุกด้าน เป็นการแสดงให้เห็นถึงภาพรวมอัตมโนทัศน์ของบุคคล ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านสังคม (Social) หมายถึง การประเมินตนเองเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ

2. คุณลักษณะด้านความสามารถ (Competence) หมายถึง การประเมินตนเองเกี่ยวกับทักษะความสนใจในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในขอบเขตของตน

3. คุณลักษณะด้านความรู้สึก (Affect) หมายถึง การประเมินตนเองเกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมของตนเองที่มีผลกระทบต่อความรู้สึก

4. คุณลักษณะด้านวิชาการ (Academic) หมายถึง การประเมินตนเองเกี่ยวกับความสามารถ ความสนใจ ความสำเร็จในการเรียนรวม ทั้งประสบการณ์อื่นๆที่เกี่ยวข้องกับวิชาการ

5. คุณลักษณะด้านครอบครัว (Family) หมายถึง การประเมินตนเองเกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ปกครองและสมาชิกในครอบครัวว่ามีความใกล้ชิดหรือห่างเหินจากครอบครัว

6. คุณลักษณะด้านร่างกาย (Physical) หมายถึง การประเมินตนเองเกี่ยวกับลักษณะร่างกาย สุขภาพว่าเป็นอย่างไร และมีเสน่ห์ดึงดูดหรือไม่เมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น หรือการรับรู้ที่คนอื่นมองตนเองอย่างไร

ซึ่งจากคุณลักษณะของอัตมโนทัศน์ทั้ง 6 ด้าน Bracken ได้นำมาเป็นแนวคิดในการพัฒนาและสร้างแบบวัดอัตมโนทัศน์หลายมิติ ที่มีชื่อว่า Multidimensional Self Concept Scale หรือ MSCS ในปี 1992

สรุปได้ว่า เป็นอัตมโนทัศน์ของบุคคลนั้น เกิดจากการที่บุคคลได้เรียนรู้เมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ความเชื่อ ประสบการณ์ ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อตนเองในด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งบุคคลจะรับรู้และยอมรับตนเองได้มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างอัตมโนทัศน์ที่เป็นจริงและอัตมโนทัศน์ในอุดมคติว่ามีมากหรือน้อยเท่าใด

8.3 การวัดปัจจัยด้านอัตมโนทัศน์

กัลัญญ เพชรภรณ์ (2555 : 174) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาอัตมโนทัศน์หลายมิติของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ในจังหวัดสมุทรปราการ ตามแนวคิดของแบรคเคน โดยได้สร้างเครื่องมือวัดอัตมโนทัศน์หลายมิติของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในจังหวัดสมุทรปราการ ด้านสังคม ด้านความสามารถ ด้านครอบครัว และด้านร่างกาย เครื่องมือที่ใช้ในวัด คือ แบบสอบถามมาตรฐานประเมินค่า 5 ระดับ

ชลฤดี จันทร์แก้ว (2556 : 130) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อจิตสาธารณะของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ได้สร้างเครื่องมือวัดในการ ปัจจัยด้านอัตมโนทัศน์ มีความสัมพันธ์กับจิตสาธารณะของนักศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในวัด คือ แบบสอบถามมาตรฐานประเมินค่า 5 ระดับ ในการวัดอัตมโนทัศน์ ที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร ผู้วิจัยจะใช้การวัดอัตมโนทัศน์ แบบมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ โดยผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือวัดของ กัลัญญ เพชรภรณ์ (2555) ชลฤดี จันทร์แก้ว (2556 : 130) มาปรับใช้ซึ่งครอบคลุม ปัจจัยด้านอัตมโนทัศน์ ใน เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งทีบุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น พร้อมการพัฒนาจากแบบสอบถาม ของ ดาราวรรณ กล่อมเกลี้ยง (2546)

8.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอัตมโนทัศน์

พรรณี ชูทัย เจนจิต (2540 : 25 - 32) อธิบายสรุปปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาอัตมโนทัศน์ ได้ดังนี้

1. ประสบการณ์ในช่วงแรก บุคคลแรกๆ ที่เน้นเกี่ยวกับประสบการณ์ในช่วงแรกของชีวิต ฟรอยด์ ในปัจจุบันนักศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ต่างก็มีความเห็นว่าบุคคลทั่วไปที่มีการปรับตัวนั้นเนื่องมาจากความบกพร่องในช่วงแรกของชีวิต ซึ่งจะทำให้เป็นบุคคลค่อนข้างเก็บตัวคิดคำนึงถึงแต่เรื่องของตนเองมากกว่าที่จะเป็นคนเปิดเผยแสดงออก ประสบการณ์ในช่วงแรกและความทรงจำในอดีต เป็นสิ่งที่ฝังใจและมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตนเองของเด็ก

2. อิทธิพลทางวัฒนธรรม ในทุกวัฒนธรรมบุคคลจะพัฒนาบุคลิกภาพขึ้นมา เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานของสังคมนั้น ๆ ดังนั้นในช่วงของการอบรมเลี้ยงดูตั้งแต่เริ่มแรก เด็กจะได้รับการอบรมสั่งสอนเพื่อให้มีบุคลิกภาพเป็นไปตามความต้องการของสังคม เมื่อเด็กโตขึ้นจะได้รับอิทธิพลทั้งทางโรงเรียนและจากกลุ่มเพื่อน ซึ่งมาส่งเสริมอิทธิพลทางบ้านอีกต่อหนึ่งจาก อิทธิพลต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้เด็กเรียนรู้ที่จะปรับตัวเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของสังคม

3. ทางด้านร่างกาย ร่างกายมีอิทธิพลต่อการพัฒนาอัตมโนทัศน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทางตรงคือ เป็นตัวกำหนดความสามารถที่เด็กจะทำอะไรได้หรือไม่ได้ ทางอ้อมคือเด็กคิดอย่างไรเกี่ยวกับร่างกายของตน ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากการที่เด็กคิดว่าคนรอบข้างคิดอย่างไร กับตน

4. สุขภาพ คนที่มีสุขภาพดีสามารถเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มได้ดี ซึ่งผิดกับคนที่สุขภาพไม่ดี อ่อนแอ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลต่อการพัฒนาการทางบุคลิกภาพ

5. สติปัญญาเด็กที่เฉลียวฉลาดมาก ๆ คนทั่วไปมักจะมีความคิดว่า “เป็นเด็กที่ชอบทำอะไรแปลก ๆ” การที่เด็กรู้สึกตัวแตกต่างจากผู้อื่น ทำให้เด็กฉลาดทาดัวไม่ใคร่ถูกเวลาเข้ากลุ่ม ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความรู้สึกไม่สบายใจ ไม่มั่นใจในตนเองในการคบหาสมาคมกับเพื่อน ๆ ซึ่งยิ่งทำให้เพิ่มความคิดของตนเกี่ยวกับเด็กพวกนี้หนักขึ้นไปอีกคือ “ประหลาด” ส่วนเด็กที่มีความรู้สึกตัวตนเองไม่ฉลาดเท่าเพื่อน จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็น “คนนอก” จะทำให้เด็กพัฒนาความรู้สึก “ด้อย” เด็กพวกนี้จะมีความรู้สึกแสบ ซึ่งเป็นผลทำให้ไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มเท่าที่ควร

6. อารมณ์ โดยทั่วไปเรามักจะตัดสินคนที่ควบคุมอารมณ์ไม่ได้ว่า “ไม่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์” การที่พยายามเก็บกด ไม่แสดงอารมณ์ออกมาจะทำให้เป็นหงุดหงิด ซึ่งจะ ทำให้คน ๆ นั้นมีลักษณะหยาบคายไม่มีใครให้ความร่วมมือคนที่ม่ออารมณ์แรง แม้ว่าจะพยายามควบคุมก็จะทำให้คน ๆ นั้นมีลักษณะ “ประสาท” และทำให้มีอาการต่าง ๆ เช่น กัดเล็บ แก่ล้าง หัวเราะคิกคัก ซึ่งทำให้มีบุคลิกภาพน่าขัน

7. ความสำเร็จและความล้มเหลว ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อ อัตมโนทัศน์ของบุคคล ความล้มเหลวไม่เพียงแต่ทำลายอัตมโนทัศน์เท่านั้น แต่ยังส่งผลถึงการปรับตัวในสังคมอีกด้วย ส่วนความสำเร็จนำไปสู่การพัฒนาอัตมโนทัศน์ ซึ่งจะส่งผลไปสู่การปรับตัวของเด็กในสังคมต่อไป

8. การยอมรับทางสังคม การยอมรับทางสังคมมีอิทธิพลทำให้เด็กมีความต้องการที่จะพัฒนาบุคลิกภาพให้เป็นที่ยอมรับ ซึ่งจะมีผลต่ออัตมโนทัศน์ เมื่อเด็กไปโรงเรียน เด็กต้องการเป็นที่ยอมรับของเพื่อนฝูง จึงพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อเป็นที่ยอมรับของเพื่อน ทั้งนี้ เพราะกลุ่มเพื่อนมีอิทธิพลต่อเด็กมาก การยอมรับจากสังคมมีอิทธิพลอย่างมากต่อการพัฒนาการเกี่ยวกับอัตมโนทัศน์ เด็กที่ได้รับการยอมรับในกลุ่มเพื่อน จะทำให้เด็กมีความมั่นใจในตนเอง มีความมั่นคงภาคภูมิใจ มีลักษณะเป็นมิตร มีเพื่อนมาก ในทางตรงข้ามเด็กที่ไม่ใคร่กว้างขวางในหมู่เพื่อนจะเกิดความรู้สึกต่างต่อขี้อิจฉาเพื่อนที่เป็นที่ยอมรับของเพื่อน ๆ อารมณ์ขุ่นมัว โหม่งใจและพยายามแยกตนเองออกจากกลุ่มเพื่อน

9. สัญลักษณ์ของสถานภาพทางครอบครัว สัญลักษณ์ซึ่งจะแสดงสถานภาพของครอบครัว ได้แก่ เสื้อผ้า เครื่องใช้ ซึ่งเด็กเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้ดี เพราะเป็นเครื่องหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงการยอมรับหรือไม่ยอมรับจากกลุ่มเด็กซึ่งมีเสื้อผ้าและเครื่องใช้ดี ๆ จะรู้สึกว่าตนเองมีศักดิ์ศรีมากกว่าเพื่อน ๆ ในกลุ่ม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาอัตมโนทัศน์ว่าตนเองดีกว่าผู้อื่น ซึ่งจะทำให้มีบุคลิกภาพที่ต่างจากเด็กที่พ่อแม่ไม่สามารถจัดซื้อหรือหาของใช้ดี ๆ ให้ใช้ ถ้าเด็กไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม เขาจะตำหนิพ่อแม่ที่ไม่สามารถทำให้เขาทัดเทียมกับเพื่อน ๆ เด็กจะเกิดความรู้สึกสงสารตนเอง อิจฉาผู้ที่ดีกว่าและไม่มีความสุข

10. อิทธิพลทางโรงเรียน ครูเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการพัฒนาอัตมโนทัศน์ของเด็กเป็นอย่างมากทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม รองจากพ่อแม่ ดังนั้นบุคลิกภาพของครูจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งกว่าความรู้หรือความสามารถในการสอนของครู ครูที่ปรับตัวได้ดีคือครูที่มีเจตคติในการยอมรับผู้อื่น ให้ความอบอุ่น เป็นกันเอง จะช่วยให้เด็กพัฒนาอัตมโนทัศน์ที่มีลักษณะตรงความจริง

เสาวนีย์ บุญสูง (2542) ได้ศึกษาจากนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนเทิงวิทยาคม จังหวัดเชียงราย พบว่านักเรียนชายและนักเรียนหญิงมีอัตมโนทัศน์ทางบวก และมีองค์ประกอบอัตมโนทัศน์ด้านพฤติกรรมด้านสติปัญญาและสถานภาพ ด้านร่างกายและคุณลักษณะ ด้านความวิตกกังวลด้านความเป็นคนน่านิยม ด้านความสุขความพอใจและลักษณะโดยรวม

สุภารัตน์ ลิ่มเสรี (2543 : 179) ได้ศึกษา อัตมโนทัศน์หลายมิติของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายในเขตการศึกษา 1 พบว่านักเรียนมีค่าเฉลี่ยของอัตมโนทัศน์ด้าน

ครอบครัวยุคสูงและค่าเฉลี่ยของอึดมนโทัศน์ด้านร่างกายและด้านวิชาการต่ำสุด นักเรียนเพศชายและเพศหญิงมีอึดมนโทัศน์ด้านสังคม ด้านความสามารถ ด้านวิชาการและด้านร่างกายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

รุ่งทิพา อินทวงศ์ (2544 : 197) ได้ศึกษาอึดมนโทัศน์กับพฤติกรรมการความปลอดภัยของนักศึกษาวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 8 พบว่า อึดมนโทัศน์ของนักศึกษาอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอึดมนโทัศน์ด้านร่างกาย ด้านครอบครัวและด้านสังคมอยู่ในระดับสูงทุกด้าน อึดมนโทัศน์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการความปลอดภัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กิติรัตน์ แก้ววิเศษ (2544 : 138) ได้ศึกษาอึดมนโทัศน์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่านักเรียนชายมี อึดมนโทัศน์ทางบวกต่อนักเรียนหญิง 3 ด้านคือด้านพฤติกรรม ด้านวิตกกังวล และด้านร่างกายและคุณลักษณะ ส่วนอีก 3 ด้านคือ ด้านสติปัญญาและสถานภาพในโรงเรียน ด้านความเป็นคนน่านิยมนและด้านความสุขความพอใจไม่แตกต่างกัน ส่วนนักเรียนที่มีระดับผลการเรียนสูงมีอึดมนโทัศน์ทางบวกโดยรวมสูงกว่านักเรียนที่มีระดับผลการเรียนปานกลางและต่ำคือนักเรียนที่มีระดับผลการเรียนต่างกันมีอึดมนโทัศน์แตกต่างกัน 5 ด้าน แต่ด้านวิตกกังวลใจไม่แตกต่างกัน

จิราท วานศักดิ์ (2544 : 182) ได้ศึกษาถึงปัจจัยคัดสรรที่มีความสัมพันธ์กับอึดมนโทัศน์ของวัยรุ่นตอนกลาง อายุ 15-18 ปี จำนวน 360 คน พบว่าตัวแปร 3 ตัวเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับอึดมนโทัศน์ของวัยรุ่นตอนกลาง ซึ่งได้แก่ การยอมรับของเพื่อน รูปลักษณ์ทางกาย และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ณัฐกานต์ คาหมื่น (2549 : 139) ได้ศึกษาอึดมนโทัศน์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 159 คนพบว่า

- 1) อึดมนโทัศน์ที่พิจารณาโดยใช้ตนเองเป็นแหล่งอ้างอิงและใช้ผู้อื่นเป็นแหล่งอ้างอิงภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง
- 2) อึดมนโทัศน์ที่พิจารณาโดยใช้ตนเองเป็นแหล่งอ้างอิงที่เพศและผลการเรียนต่างกันมีอึดมนโทัศน์แตกต่างกันยกเว้นชั้นปีที่ศึกษามีความแตกต่างกัน
- 3) อึดมนโทัศน์ที่พิจารณาโดยใช้ผู้อื่นเป็นแหล่งอ้างอิงที่เพศและชั้นปีที่ศึกษาต่างกันมี อึดมนโทัศน์ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นระดับผลการเรียนที่มีความแตกต่างกัน

นภาพรณ จันทรศัพท์ (2550 : 137) ศึกษาอึดมนโทัศน์ของนักศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต พบว่าอึดมนโทัศน์ทั้ง 5 ด้านของนักศึกษามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง อึดมนโทัศน์ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ อึดมนโทัศน์ด้านลักษณะทางกาย และจากการทดสอบ

ความสัมพันธ์ระหว่างอึดมนโทัศน์ในแต่ละด้านกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนพบว่าอึดมนโทัศน์ ทั้ง 5 ด้านคือ ลักษณะทางกาย ด้านความสามารถของตนเอง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านจิตใจและด้านวิชาการนั้นมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

กัลญู เพชรารณ (2555 : 145) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาอึดมนโทัศน์หลายมิติ ของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ในจังหวัดสมุทรปราการ ตามแนวคิดของแบรคเคน ผลการวิจัยพบว่า 1) นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ในจังหวัดสมุทรปราการมีคะแนน อึดมนโทัศน์ด้านครอบครัวสูงสุด และด้านร่างกายกับด้านวิชาการต่ำสุด 2) นักเรียนชายและ นักเรียนหญิงมีคะแนนอึดมนโทัศน์ด้านสังคม ด้านความสามารถ ด้านครอบครัว และด้าน ร่างกายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่นักเรียนชายมีคะแนนอึดมน โทัศน์ด้านร่างกายสูงกว่านักเรียนหญิง และนักเรียนหญิงมีคะแนนอึดมนโทัศน์ด้านสังคม ด้าน ความสามารถ ด้านครอบครัวและอึดมนโทัศน์โดยรวมสูงกว่านักเรียนชาย 3) นักเรียนที่กลุ่ม อายุต่างกันมีคะแนนอึดมนโทัศน์ด้านสังคม ด้านความสามารถ ด้านความรู้สึกรู้สึก ด้านวิชาการ และอึดมนโทัศน์โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มอายุ 15 ปี มีคะแนนอึดมนโทัศน์ด้านความสามารถ ด้านความรู้สึกรู้สึก ด้านวิชาการและอึดมนโทัศน์โดยรวม สูงกว่ากลุ่มอายุ 18 ปี 4) นักเรียนที่มีระดับชั้นเรียนต่างกัน มีคะแนนอึดมนโทัศน์ด้านสังคม ด้านความสามารถ ด้านความรู้สึกรู้สึก ด้านวิชาการ และอึดมนโทัศน์โดยรวม แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 มีคะแนนอึดมนโทัศน์ด้าน สังคม ด้านความสามารถ ด้านความรู้สึกรู้สึก ด้านวิชาการ และอึดมนโทัศน์โดยรวมสูงกว่านักเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 และ 5) คะแนนอึดมนโทัศน์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้านยกเว้นด้านร่างกาย

ดลฤดี จันทร์แก้ว (2556 : 130) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อจิตสาธารณะ ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัย ด้านอึดมนโทัศน์ มีความสัมพันธ์กับจิตสาธารณะของนักศึกษา อันเนื่องจากการที่นักศึกษา มีความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อตนเองในด้านความสามารถของตนที่เกี่ยวข้องกับการเป็นคนมีเหตุผล ใช้ความคิดได้ดี ทำงานร่วมกับเพื่อน ๆ และคนอื่น ๆ เป็นไปด้วยดี มีความรู้สึกยินดีกับ ผู้ประสบผลสำเร็จ มุ่งมั่นกับงานตนเองมีความเสียสละพร้อมช่วยเหลือผู้อื่นเมื่องานตนสำเร็จ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวสรุปได้ว่า อึดมนโทัศน์เป็นความรู้สึกนึก คิดของบุคคลที่มีต่อตนเองในทุก ๆ ด้านทั้งในด้านบวกและด้านลบ อึดมนโทัศน์เป็น องค์ประกอบสำคัญของบุคลิกภาพ มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมและการปรับตัวของบุคคล

การที่บุคคลมี อัตมโนทัศน์ต่างกันส่งผลให้มีพฤติกรรมแตกต่างกัน โดยแต่ละบุคคลจะแสดงพฤติกรรมในทิศทางที่สอดคล้องกับอัตมโนทัศน์ของตน อัตมโนทัศน์เป็นกลไกสำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการไปพร้อมกับการเจริญเติบโตทางด้านร่างกายและพัฒนาการทางความสามารถแล้ว อัตมโนทัศน์ยังเปลี่ยนแปลงไปตามประสบการณ์ที่บุคคลได้รับจากการดำเนินชีวิตประจำวัน การปะทะสัมพันธ์กับสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบกาย ซึ่งแต่ละคนย่อมมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้หากได้รับการส่งเสริมหรือพัฒนาอัตมโนทัศน์ในแนวทางที่เหมาะสมจะเป็นการช่วยให้มีอัตมโนทัศน์ที่สูงขึ้นได้นั่นเอง

8.5 งานวิจัยในต่างประเทศ

Strang (1957 : 78) กล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงอัตมโนทัศน์ของแต่ละคนจะเกิดขึ้นในตอนใดของชีวิตก็ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงระยะเวลาของการที่บุคคลเริ่มมีการพัฒนาในตน...” นักจิตวิทยาหลายท่านยังพบว่า การเปลี่ยนแปลงอัตมโนทัศน์นั้นเป็นผลมาจาก วุฒิภาวะและการเรียนรู้ของบุคคล

Ausubel (1968) ได้เสนอแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงอัตมโนทัศน์ไว้คือ ขั้นสำคัญที่สุดในการพัฒนา อัตมโนทัศน์เกิดขึ้นเมื่อเด็กได้เติบโตขึ้นจากวัยทารกสู่วัยเด็กและที่แน่นอนที่สุดคือ เมื่อเด็กอยู่ระหว่างวัยรุ่น ในระหว่างที่เด็กย่างเข้าสู่วัยรุ่น โรงเรียนและเพื่อน ๆ จะสนองความต้องการใหม่ ๆ ซึ่งพ่อแม่ไม่สามารถสนองให้ได้ นั่นคือความต้องการตำแหน่งในสังคม เพราะฉะนั้นเขาจะถูกอิทธิพลของเพื่อนครอบงำอย่างรุนแรง พฤติกรรมของเขาจะเปลี่ยนตามที่เพื่อน ๆ ในกลุ่มมองดูและรู้สึกต่อเขา

Peterson and Yaakobt (1980 : 169 - 174) ศึกษาเกี่ยวกับอัตมโนทัศน์ความสำเร็จในชั้นเรียนและเพศโดยใช้นักศึกษา ที่เรียนสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ จำนวน 293 คน ในเมืองซอลเลค รัฐยูทาห์ และซานฟรานซิสโก ผลการวิจัยพบว่าอัตมโนทัศน์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในชั้นเรียน (วัดจากผลการเรียนที่ผ่านมา) มีความสัมพันธ์กัน และผู้วิจัยพบว่ามี ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในชั้นเรียนกับอัตมโนทัศน์ ส่วน Savicky (1980) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง อัตมโนทัศน์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกลุ่มตัวอย่างที่เน้นเด็กที่มีความสามารถสูงพิเศษ จำนวน 122 คน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินอัตมโนทัศน์ คือ The Piers and Harris Children’s Self Concept Scale ผลการวิจัยปรากฏว่า ในเพศหญิงอัตมโนทัศน์มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในเชิงบวกแต่ในเพศชายไม่ปรากฏความสัมพันธ์ทางสถิติ

Song and Hattie (1984 : 1269 - 1281) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทางบ้านอัตโนมัติและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเกาหลี จำนวน 2,297 คน พบว่า อัตโนมัติเป็นตัวแปรที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทางบ้านและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการวิจัยไม่ได้สนับสนุนแนวคิดที่โดยทั่วไปเชื่อว่าสภาพแวดล้อมทางบ้านส่งผลทางตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ นอกจากนี้ยังพบว่า สถานภาพทางสังคมส่งผลทางอ้อมต่ออัตโนมัติผ่านทางลักษณะทางจิตวิทยาของครอบครัว สภาพแวดล้อมส่งผลทางอ้อมต่ออัตโนมัติผ่านและทางลักษณะทางจิตวิทยาของครอบครัว สภาพแวดล้อมทางบ้านในงานวิจัยของ Song and Hattie หมายถึง 1) โครงสร้างของครอบครัว ประกอบด้วย ลำดับการเกิดและจำนวนพี่น้อง 2) สถานภาพทางสังคม ประกอบด้วย อาชีพของบิดามารดา การศึกษาของบิดามารดาและฐานะการเงินที่สามารถส่งลูกให้เรียนจบมหาวิทยาลัยได้ และ 3) ลักษณะทางจิตวิทยาของครอบครัว ประกอบด้วย การสนับสนุนให้กำลังใจและความคาดหวัง กิจกรรม ส่งเสริมการศึกษาความสนใจในการศึกษา การประเมินคุณภาพทางปัญญา การให้รางวัลและการลงโทษ ส่วนอัตโนมัติประกอบด้วย อัตโนมัติทางวิชาการ การแสดงตน และอัตโนมัติทางสังคม สรุปผลการศึกษาค้นคว้าได้ภาพรวมว่า สถานภาพทางสังคมส่งผลทางตรงต่อลักษณะทางจิตวิทยาของครอบครัว ลักษณะทางจิตวิทยาของครอบครัวส่งผลทางอ้อมต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านการแสดงตน ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของอัตโนมัติ

9. บุคลิกภาพ

คำว่า “บุคลิกภาพ” เป็นคำที่มาจากภาษาละตินว่า “Persona” หมายถึง หน้ากาก (Mask) ปิดหน้า ที่ตัวละครสวมเล่น หรือแสดงบนเวทีในสมัยกรีกโบราณ (อคุลย์ จาตุรงค์กุล และคลยา จาตุรงค์กุล. 2545 : 42) บุคลิกภาพ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ

9.1 ความหมายของบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพนั้น มีนักจิตวิทยาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามไว้แตกต่างกันไป โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

สมร พลศักดิ์ (2550) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลทั้ง พฤติกรรมที่เปิดเผยและที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน แสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีแบบแผนเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเป็นการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของตัวตนของแต่ละบุคคลอย่างเป็นเอกลักษณ์

ศรีเรื่อน แก้วกังวาน (2539 : 5) ให้คำนิยามคำว่า “บุคลิกภาพ” ว่าเป็น ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลในด้านต่าง ๆ ทั้งส่วนภายนอก และทั้งส่วนภายใน ซึ่งถูกหล่อหลอม และประสมประสานด้วยพันธุกรรม วัฒนธรรม การเรียนรู้ วิธีปรับตัวของบุคคล และสิ่งแวดล้อมที่เป็นนามธรรม และวัตุธรรม แต่เป็นสิ่งที่ไม่ตายตัว เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา การเรียนรู้ และสิ่งแวดล้อมไม่สามารถแยกลักษณะบุคลิกภาพออกเป็น ส่วน ๆ ทุก ๆ ลักษณะของบุคลิกภาพต่างมีความสัมพันธ์ต่อกัน และมีผลกระทบต่อกันเป็นลูกโซ่

อดุลย์ จาตุรงค์กุล และดลยา จาตุรงค์กุล (2545 : 18) ให้คำนิยามไว้ว่า บุคลิกภาพเป็นองค์ประกอบภายในของลักษณะต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลแตกต่างกัน และทำการกำหนดวิธีการผูกพันกับสิ่งแวดล้อม

Alport 3W. G. (1961 : 28) ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่า บุคลิกภาพเป็นระบบพลวัตภายในตัวบุคคล ทั้งทางร่างกาย และจิตใจ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดลักษณะพฤติกรรม และความคิดของบุคคลคนนั้น

Cascio Wayne F. (1998 : 228) ได้อธิบายมุมมองของบุคลิกภาพของบุคคลว่ามี 2 มุมมอง คือ 1) จากมุมมองของตนเอง บุคลิกภาพบุคคล หมายถึง โครงสร้างพลวัต (Dynamics) และกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในตัวตน ซึ่งเป็นสาเหตุแห่งพฤติกรรมที่แตกต่างกัน 2) จากมุมมองของบุคคลอื่น บุคลิกภาพบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออก ให้ปรากฏแก่สายตาบุคคลอื่น หรือพฤติกรรมที่ได้รับการกล่าวถึงจากบุคคลอื่น นั่นคือ ลักษณะบุคลิกภาพตามการรับรู้ของบุคคลอื่น เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

จากคำนิยามต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาได้สรุปของบุคลิกภาพว่า หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัว และแบบแผนพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ที่ถูกหล่อหลอมมาจาก ประสบการณ์ วัฒนธรรม การเรียนรู้ วิธีการปรับตัว และสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้แต่ละบุคคล มีความแตกต่างกันไป เป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น เป็นลักษณะนิสัยทั่วไปที่ตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ที่เผชิญ โดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการเรียนรู้ ความกระตือรือร้น การร่วมมือ เป็นต้น

9.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

9.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะ Trait Theory

การศึกษาครั้งนี้ นำทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) มาประกอบการศึกษา เนื่องจาก การแบ่งบุคลิกภาพของบุคคลของทฤษฎีนี้ ยึดลักษณะประจำตัว (Trait) ของบุคคลเป็นหลัก และเป็นพื้นฐานของทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ซึ่งทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) เชื่อว่า บุคลิกภาพของบุคคล ถูกกำหนดขึ้นจากกลุ่มคุณลักษณะซึ่งเป็นลักษณะนิสัยหรือความเคยชิน และมีลักษณะค่อนข้างถาวร ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในลักษณะคล้าย ๆ กัน เมื่ออยู่ในสถานการณ์คล้าย ๆ กัน บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลไม่ได้มีเพียงหนึ่งคุณลักษณะเด่น แต่จะมีหลายคุณลักษณะประสานสัมพันธ์กัน ทำให้เกิดเป็นบุคลิกภาพ (ศรีเรือน แก้วกังวาน, 2539 : 182) โดยทฤษฎีนี้ ตามแนวคิดของ Alport W. G. (1961 : 365) จะแบ่งคุณลักษณะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1) ศูนย์กลางคุณลักษณะเฉพาะตัวบุคคล (Central Trait) เป็นกลุ่มของคุณลักษณะที่สำคัญ เฉพาะตัวบุคคล ในคนทั่วไปจะมีคุณลักษณะที่สำคัญ ประมาณ 5-10 คุณลักษณะ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ สามารถนำมาใช้ทำนายลักษณะพฤติกรรมในการดำเนินชีวิต ความเชื่อ ทัศนคติ แนวคิด ฯลฯ ของบุคคลนั้นได้

2) คุณลักษณะเด่น (Cardinal Trait) เป็นคุณลักษณะเด่นของบุคคล ที่ปรากฏชัดเจนเหนือบุคลิกภาพอื่น ๆ ที่จะเป็นตัวครอบงำพฤติกรรมการแสดงออกต่าง ๆ ของบุคคลนั้น ซึ่งเมื่อเรานึกถึงเขา ก็มักจะนึกถึงลักษณะนี้เสมอ

3) คุณลักษณะทุติยภูมิ (Secondary Trait) คุณลักษณะอื่น นอกเหนือจากศูนย์กลางคุณลักษณะเฉพาะตัวบุคคล (Central Trait) ที่มีอยู่อย่างผิวเผินในตัวบุคคล ซึ่งง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ เจตคติ ทัศนคติ หรือความชอบ เป็นต้น

ทั้งศูนย์กลางคุณลักษณะเฉพาะตัวบุคคล (Central Trait) และคุณลักษณะเด่น (Cardinal Trait) จะถูกกำหนดจากประสบการณ์ และสิ่งแวดล้อมรอบตัว ตั้งแต่ในวัยเด็ก ต่อมาในช่วงเจริญวัย คุณลักษณะเหล่านี้ ก็จะกลายมาเป็นส่วนสำคัญของบุคคล

9.2.2 ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Costa and McCrae ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาจากงานวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับความเหนื่อยหน่ายในงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง (เสาวรส อรุณคง, 2550 : 10-14) เนื่องจาก แนวคิด

ดังกล่าว จัดอยู่ในกลุ่มทฤษฎีบุคลิกภาพเกี่ยวกับลักษณะนิสัย ซึ่งเป็นที่นิยม และมีการนำไปใช้อย่างแพร่หลาย อีกทั้ง การรวบรวม และจัดระบบลักษณะนิสัยที่ประกอบเป็นบุคลิกภาพ ออกเป็นมิติ และการประเมินบุคลิกภาพ จะใช้มิติที่ได้รับการจัดระบบแล้วนั้น เป็นเกณฑ์ที่ชัดเจน และเข้าใจง่าย โดย Costa and McCrae ได้แบ่งบุคลิกภาพเป็น 5 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบ มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1) บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว Neuroticism) หมายถึง องค์ประกอบของบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ของบุคคล โดยสิ่งเร้าจะต้องมีปริมาณ และความเข้มเพียงพอที่จะดึงอารมณ์ทางลบในตัวบุคคลออกมา แบ่งเป็น 6 ลักษณะย่อย ประกอบด้วย

2.1) มีความวิตกกังวล (Anxiety) หมายถึง บุคคลที่มีความว้าวุ่นหวาดกลัว มีแนวโน้มที่จะวิตกกังวล ตึงเครียด กระสับกระส่าย

2.2) ความรู้สึกเป็นศัตรูอย่างโกรธเคือง (Angry hostility) เป็นลักษณะที่บ่งชี้แนวโน้มของความโกรธ และภาวะที่เกี่ยวข้อง เช่น ความหงุดหงิด ความขุ่นเคือง

2.3) ความรู้สึกซึมเศร้า (Depression) เป็นผู้มีความรู้สึกผิด เศร้า สิ้นหวัง และว่าหว่า เป็นผู้ที่มีความท้อแท้ง่าย

2.4) ความละอาย และเงินประหมา (Self-Consciousness) เป็นลักษณะของผู้ที่มีอารมณ์ความรู้สึกเต็มไปด้วยความละอาย รู้สึกไม่สบายใจที่มีผู้อื่นอยู่แวดล้อมไว้ต่อการแสดงออกที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และมีแนวโน้มที่จะรู้สึกละอาย รู้สึกกังวลกับการเข้าสังคม

2.5) การมีแรงกระตุ้นในตนเอง (Impulsiveness) เป็นลักษณะที่บ่งชี้ว่าไม่สามารถที่จะควบคุมแรงกระตุ้น และความต้องการของตนเอง และ 6. การมีอารมณ์เปราะบาง (Vulnerability) เป็นลักษณะที่บ่งชี้ว่ามีความอ่อนแอ ต่อความเครียดไม่สามารถเผชิญกับความเครียดได้ เป็นผู้ที่ต้องพึ่งพาผู้อื่น เป็นคนสิ้นหวัง ดันตระหนกเมื่อประสบกับสถานการณ์ฉุกเฉิน

ตารางที่ 5 องค์ประกอบย่อยของบุคลิกภาพแบบห้วนไหว

องค์ประกอบบุคลิกภาพ	ลักษณะผู้ที่มีคะแนนสูง	ลักษณะผู้ที่มีคะแนนต่ำ
ความวิตกกังวล	รู้สึกกังวล	ผ่อนคลาย สงบ
ความโกรธ	โกรธง่าย	สุขุม โกรธยาก
ความท้อแท้	ท้อได้ง่าย	ท้อแต่ยาก
การคำนึงถึงแต่ตนเอง	รู้สึกอึดอัดง่าย	รู้สึกอึดอัดยาก
การถูกกระตุ้น	มีแรงกระตุ้นในตนเองสูง	มีแรงกระตุ้นในตนเองต่ำ
ความเปราะบาง	รับมือกับความเครียดได้ยาก	รับมือกับความเครียดได้ดี

ที่มา : Costa and McCrae (1992 ; อ้างถึงใน รัตนกร กิจจันทร์ 2552 : 14)

2) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) หมายถึง องค์ประกอบของบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการมีสัมพันธภาพต่อผู้อื่น ซึ่งผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบแสดงตัวสูงจะชอบพบปะ และสร้างความสัมพันธ์กับคนจำนวนมาก

2.1) การเป็นผู้มีความอบอุ่น (Warmth) หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความรักผู้อื่นอย่างแท้จริง และเป็นมิตรต่อผู้อื่น

2.2) ความชอบสังคมน (Gregariousness) หมายถึง ความชอบที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นเป็นหมู่คณะ

2.3) การแสดงออกในสิทธิของตน (Assertiveness) หมายถึง ผู้ที่กล้าจะแสดงความเป็นผู้นำ หรือเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในสังคม

2.4) กระฉับกระเฉง (Activity) หมายถึง ผู้ที่มีความว่องไว ตื่นตัว มีความต้องการทำกิจกรรมอยู่เสมอ

2.5) ชอบแสวงหาความตื่นเต้น (Excitement Seeking) หมายถึง ผู้ที่ชอบความตื่นเต้น ท้าทาย ชอบสิ่งแวดลอมใหม่

2.6) การมีอารมณ์ทางบวก (Positive Emotions) หมายถึง ผู้ที่มีความสนุกสนาน มีความสุข มีความหวัง และมองโลกในแง่ดี

ตารางที่ 6 องค์ประกอบย่อยของบุคลิกภาพแบบแสดงตัว

องค์ประกอบบุคลิกภาพ	ลักษณะผู้ที่มีคะแนนสูง	ลักษณะผู้ที่มีคะแนนต่ำ
ความอบอุ่น	อ่อนโยน เป็นมิตร	สงบเสงี่ยม มีพิธีรีตอง
การชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น	ชอบเข้าสังคม	ไม่ชอบเข้าสังคม
ความกล้าแสดงออก	เป็นผู้นำ ช่างพูด มั่นใจ	ชอบอยู่เบื้องหลัง
ความชอบทำกิจกรรม	มีชีวิตชีวา กระฉับกระเฉง	ไม่รีบร้อน
ความชอบแสวงหาความตื่นเต้น	ชอบแสวงหาความตื่นเต้น	ไม่ชอบความตื่นเต้น
ความมีอารมณ์ด้านบวก	ร่าเริง มองโลกในแง่ดี	ไม่ร่าเริง

ที่มา : Costa and McCrae. (1992 ; อ้างถึงใน รัตนากร กิจจันทร์ 2552 : 13)

บุคคลที่มีลักษณะด้านนี้สูง เรียกว่า ผู้ที่มีลักษณะแสดงตัว (Extravert) คนพวกนี้มักจะชอบแสดงความเป็นผู้นำ พุดเก่ง มีความเป็นมิตร เข้าสังคมได้ดี กระตือรือร้น รวมไปถึงมีพฤติกรรมกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม (Assertive) ซึ่งลักษณะเหล่านี้ ถูกพบในพนักงานขาย นักการเมือง นักสังคมสงเคราะห์ เป็นต้น

บุคคลที่มีลักษณะด้านนี้ต่ำ เรียกว่า ผู้ที่มีลักษณะเก็บตัว (Introvert) คนพวกนี้มักจะชอบความเป็นส่วนตัว ชอบความสงบ ชอบอยู่คนเดียว ไม่ค่อยเป็นมิตร รักอิสระ แต่ก็ไม่ใช่คนที่ไม่มีความสุข หรือเป็นคนมองโลกในแง่ร้าย ซึ่งลักษณะนี้ถูกพบในผู้จัดการด้านการผลิต นักวิทยาศาสตร์ นักฟิสิกส์ เป็นต้น

3) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness) หมายถึง องค์ประกอบของบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองต่อสิ่งรอบตัว เพื่อรับประสบการณ์ใหม่ ๆ หรือการดึงดูดให้บุคคลสนใจ และติดตามในสิ่งนั้น ๆ ซึ่งผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์สูง จะให้ความสนใจกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว โดยมีระดับความสนใจในแต่ละเรื่องในเชิงกว้าง โดยแบ่งเป็น 6 ลักษณะย่อย ประกอบด้วย

3.1) การเป็นคนช่างคิด (Ideas) หมายถึง การมีความคิดที่หลากหลาย แปลกใหม่ และชอบใช้ความคิด

3.2) การเป็นคนช่างจินตนาการ (Fantasy) หมายถึง ผู้ที่มีชีวิตเต็มไปด้วยจินตนาการ และความฝัน มีความคิดสร้างสรรค์ภายในตนเอง

3.3) ความมีสุนทรีภาพ (Aesthetics) หมายถึง ผู้ที่ชื่นชมศิลปะความงาม และบทกวี

3.4) การเปิดเผยความรู้สึก (Feeling) หมายถึง การเป็นผู้ที่รับรู้อารมณ์ และความรู้สึกภายในตนเอง

3.5) การชอบลงมือปฏิบัติ (Actions) หมายถึง ผู้ที่พร้อมจะทดลองทำ กิจกรรมใหม่ เช่น รับประทานอาหารที่แปลกใหม่ เล่นกีฬาใหม่ๆ ชอบความหลากหลาย มากกว่าสิ่งเคยชินที่ปฏิบัติอยู่

3.6) การยอมรับค่านิยม (Values) หมายถึง การมีความพร้อมที่จะ ตรวจสอบค่านิยมต่าง ๆ เช่น ค่านิยมทางสังคม ทางการเมือง และศาสนา

ตารางที่ 7 องค์ประกอบย่อยของบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์

องค์ประกอบบุคลิกภาพ	ลักษณะผู้ที่มีคะแนนสูง	ลักษณะผู้ที่มีคะแนนต่ำ
1.การเป็นคนช่างฝัน	ชอบจินตนาการ สร้างสรรค์	จดจ่อกับปัจจุบัน
2.การซาบซึ้งในความงาม	ชื่นชมศิลปะ และความงาม	ไม่สนใจศิลปะ และความงาม
3.การเปิดเผยความรู้สึก	ทดลองสิ่งแปลกใหม่ และหลากหลาย	ชอบทำในสิ่งที่คุ้นเคย
4.การปฏิบัติตัว	ไวต่ออารมณ์ และความรู้สึก	รับรู้อารมณ์ และความรู้สึกช้า
5.การมีความคิด	มีความสนใจกว้าง	มีความสนใจแคบ
6.การยอมรับค่านิยม	พร้อมที่จะพิจารณาค่านิยมใหม่ๆ	ยึดถือประเพณีนิยม

ที่มา : Costa and McCrae (1992 ; อ้างถึงใน รัตนากร กิจจันทร์ 2552 : 14)

บุคคลที่มีลักษณะด้านนี้สูง เรียกว่า นักสำรวจ (Explorer) คนพวกนี้ จะมีความสนใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง แต่ไม่ลึกซึ้งในแต่ละสิ่งที่สนใจ ชอบความอิสระ มีความคิดที่เปิดกว้างมากกว่าคนทั่วไป สนใจสิ่งประดิษฐ์ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ชอบแสดงความคิด ความรู้สึก ลักษณะของนักสำรวจ จะไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์เดิม ๆ แต่จะเปิดรับวิธีการใหม่ ๆ อยู่เสมอ ลักษณะเช่นนี้ มักจะพบในเจ้าของกิจการ สถาปนิก นักทฤษฎี ศิลปิน เป็นต้น

บุคคลที่ลักษณะด้านนี้ต่ำ เรียกว่า นักอนุรักษ์ (Preserver) คนพวกนี้จะมีความสนใจในสิ่งต่าง ๆ เพียงไม่ก้อย่าง แต่จะสนใจอย่างลึกซึ้ง มีความคิดที่แคบ มักเป็นพวกที่เงียบ ขี้อึด ีธรรมเนียม ประเพณี มองโลกแบบอนุรักษ์นิยม แต่ก็ไม่ถึงกับใช้อำนาจเผด็จการ ลักษณะเหล่านี้ มักพบในผู้จัดการด้านการเงิน ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้าโครงการ นักวิทยาศาสตร์ เป็นต้น ลักษณะการเปิดรับประสบการณ์ใหม่นี้ บางคนอาจเข้าใจว่า เป็นความฉลาดหลักแหลม หรือ Intellect ซึ่งโดยแท้จริงแล้วลักษณะนี้ ไม่ได้เกี่ยวข้องกับสติปัญญาโดยตรง หากแต่เป็นตัวช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

4) บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) หมายถึง องค์ประกอบของบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดบรรทัดฐานในการทำพฤติกรรมที่ถูกต้องของการดำเนินชีวิต หรือการทำงานของบุคคล ผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบประนีประนอมสูง จะมีแหล่งที่ใช้เป็นบรรทัดฐานมาก เช่น คู่สมรส ศาสนา ผู้นำ เพื่อน หัวหน้า หรือต้นแบบวัฒนธรรมที่ตนสนใจ แบ่งออกเป็น 6 ลักษณะย่อย ประกอบด้วย

4.1) การเป็นผู้ไว้วางใจผู้อื่น (Trust) หมายถึง การที่เชื่อว่าผู้อื่นมีความสัตย์ และมีเจตนาดี

4.2) ความตรงไปตรงมา (Straight Forwardness) หมายถึง การมีความจริงใจที่จะปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา

4.3) ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (Altruism) หมายถึง ผู้ที่โอบอ้อมอารี คำนึงถึงจิตใจของผู้อื่น เห็นประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้ง และชอบช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มใจ

4.4) การยอมรับตามผู้อื่น (Compliance) หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะอ่อนโอน ตอบสนองการกระทำของผู้อื่นอย่างสุขุม

4.5) ความสุภาพ (Modesty) หมายถึง ผู้ที่ถ่อมตน ไม่ชมว่าตนเองเหนือกว่าผู้อื่น

4.6) ความมีจิตใจอ่อนโยน (Tender-mindedness) หมายถึง ผู้ที่ให้ความสำคัญต่อความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น มีความห่วงใยต่อความต้องการของผู้อื่น

ตารางที่ 8 องค์ประกอบย่อยของบุคลิกภาพแบบประนีประนอม

องค์ประกอบบุคลิกภาพ	ลักษณะผู้ที่มีคะแนนสูง	ลักษณะผู้ที่มีคะแนนต่ำ
ความไว้วางใจผู้อื่น	มองว่าผู้อื่นซื่อสัตย์ มีเจตนาดี	ช่างระแวง สงสัยในเจตนาของผู้อื่น
ความตรงไปตรงมา	ตรงไปตรงมา จริงใจ	ยกยอปอปั้น มีเล่ห์เหลี่ยม
ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่	ช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มใจ	ลัษณะที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับ
การยอมตามผู้อื่น	ประนีประนอม คล้อยตาม	ยึดตามความคิดของตนเอง
ความสุภาพ	สุภาพ ถ่อมตน	โอ้อวด ยกตนข่มท่าน
การมีจิตใจอ่อนโยน	เห็นอกเห็นใจผู้อื่น คำนึงถึงจิตใจของผู้อื่น	ตอบสนองความต้องการของตนเอง

บุคคลที่มีลักษณะด้านนี้สูง เรียกว่า นักปรับตัว (Adapter) คนพวกนี้จะเป็นผู้ที่คล้อยตามบรรทัดฐานของคนอื่น ๆ เช่น คู่สมรส เพื่อน เจ้านาย ผู้นำศาสนา หรือคนที่โดดเด่นในวัฒนธรรมของเขา มีแนวโน้มทำตามความต้องการของกลุ่มมากกว่าความต้องการของตนเอง เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือ ลักษณะนี้มักพบในกลุ่มครู ผู้ที่ทำงานเพื่อสังคม นักจิตวิทยา เป็นต้น

บุคคลที่มีลักษณะด้านนี้ต่ำ เรียกว่า นักท้าทาย (Challenger) คนพวกนี้จะสนใจบรรทัดฐาน หรือความต้องการของตนเองมากกว่าของกลุ่ม ระแวงในตัวคนอื่น และมักจะเป็นห่วงเกี่ยวกับเรื่องของการได้มา และการบริหารอำนาจ ลักษณะนี้ มักพบในนักโฆษณา ผู้จัดการ และผู้นำทางทหาร เป็นต้น

5) บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) หมายถึง องค์ประกอบของบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งสู่เป้าหมายที่บุคคลให้ความสนใจ และต้องการ ผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกสูง จะให้ความสนใจที่มีจำนวนกับเป้าหมายที่มีจำนวนน้อย โดยจะให้ความสนใจ และมีวินัยในตัวเอง เพื่อมุ่ง ไปยังเป้าหมายนั้น แบ่งเป็น 6 ลักษณะย่อยประกอบด้วย

5.1) การตระหนักในสมรรถนะแห่งตน (Competence) หมายถึง ผู้ที่สามารถจัดการกับชีวิตตนเองได้ มีความเป็นเหตุเป็นผล และมีประสิทธิภาพในตนเอง

5.2) ความมีระเบียบ (Order) หมายถึง ผู้ที่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย

5.3) การซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ (Dutifulness) หมายถึง ผู้ที่ยึดมั่นในหลักการทางจริยธรรม และปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้

5.4) การมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement striving) หมายถึง การทำงานหนัก เพื่อประสบความสำเร็จในงานตามเป้าหมาย

5.5) ความมีวินัยในตนเอง (Self-discipline) หมายถึง ความสามารถที่จะ เริ่มงาน และปฏิบัติงานให้สำเร็จ แม้ว่าจะเต็มไปด้วยความเบื่อหน่าย หรืออุปสรรค

5.6) ความสุขุมรอบคอบ (Deliberation) หมายถึง เป็นผู้ที่มีการวางแผน ในการปฏิบัติงานอย่างรอบคอบ จนบรรลุเป้าหมาย

ตารางที่ 9 องค์ประกอบย่อยของบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก

องค์ประกอบบุคลิกภาพ	ลักษณะผู้ที่มีคะแนนสูง	ลักษณะผู้ที่มีคะแนนต่ำ
การมีความสามารถ	ตระหนักในสมรรถนะของตน	ไม่เชื่อมั่นในศักยภาพของตน
ความมีระเบียบ	เป็นระเบียบเรียบร้อย	ยุ่งเหยิง ไม่มีระเบียบ
การมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่	มีจิตสำนึก รับผิดชอบต่อหน้าที่	ละเลย ไม่เอาใจใส่ในหน้าที่
ความต้องการสัมฤทธิ์ผล	มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ	ไม่มีพลังผลักดันสู่ความสำเร็จ
ความมีวินัยในตนเอง	มีวินัยในตนเอง	ผัดวันประกันพรุ่ง
ความ สุขุม รอบคอบ	คิดอย่างรอบคอบก่อนปฏิบัติ	รีบเร่ง ขาดการไตร่ตรอง

บุคคลที่มีลักษณะด้านนี้สูง เรียกว่า ผู้มุ่งเป้าหมาย (Focused) คนพวกนี้จะมีความ รอบคอบ ระมัดระวัง ตรงต่อเวลา แสดงการควบคุมตนเองให้สนใจอยู่ที่เป้าหมาย ทั้งเรื่อง ส่วนตัว และการทำงาน และมีความมุ่งมั่นสูง ลักษณะด้านนี้ มักมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ ทางการศึกษา และการทำงาน ซึ่งพบในผู้นำ ผู้บริหาร เป็นต้น

บุคคลที่มีลักษณะด้านนี้ต่ำ เรียกว่า ผู้ปรับตัวได้ง่าย (Flexible) คนพวกนี้มักไม่สนใจ ในเป้าหมาย ชอบความสบาย ถูกทำให้ไขว้เขวไปจากเป้าหมายได้ง่าย โดยความคิด กิจกรรม และบุคคลที่ผ่านเข้ามา นอกจากนี้ คนพวกนี้ไม่สามารถควบคุมแรงผลักดันในของพวกเขาได้ ผู้ปรับตัวได้ง่าย ไม่ได้ทำงานน้อยกว่าผู้ที่มุ่งเป้าหมาย เพียงแต่พวกเขาจะใช้ความพยายามน้อยกว่าในการทำงาน ลักษณะผู้ปรับตัวได้ง่ายนี้ พบได้ในพวกนักวิจัย ผู้ที่ปรึกษา เป็นต้น

9.3 การวัดปัจจัยด้านบุคลิกภาพ

ภัครศ์ สิริ (2554 : 174) ได้สร้างเครื่องมือวัด ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ กับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตามตัวแบบ I AM READY ของหน่วยงานราชการบริหารส่วนภูมิภาคสังกัดกระทรวงมหาดไทย จังหวัดเชียงใหม่ เครื่องมือที่ใช้ในวัด คือ แบบสอบถามมาตรฐานประเมินค่า 5 ระดับ

อรัญญา ไชยสร (2556 : 138) ได้สร้างเครื่องมือวัด ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลิกภาพ บรรยากาศขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยเครื่องมือที่ใช้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) ได้ศึกษา จากงานวิจัยอื่นเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ ประกอบด้วย แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูล ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) จำนวน 5 ข้อ แบบสอบถามความคิดเห็นของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนใน จังหวัดนครศรีธรรมราช เกี่ยวกับบุคลิกภาพ จำนวน 20 ข้อ บรรยากาศขององค์กร จำนวน 18 ข้อ ความผูกพันต่อ องค์กร จำนวน 10 ข้อและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จำนวน 15 ข้อ ซึ่งเป็น แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบลิเคอร์ท สเกล (Likert Scale) 5 ระดับ ในการวัดบุคลิกภาพ ที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร ผู้วิจัยจะใช้การวัด บุคลิกภาพ แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ โดยผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือวัดของ ภัทรศ สิริ. 2554 : บทคัดย่อ) อรัญญา ไชยสร (2556 : บทคัดย่อ) มาปรับใช้ซึ่งครอบคลุม บัณฑิตด้านบุคลิกภาพ พร้อมการพัฒนาจากแบบสอบถาม ฉบับข้อความ ของธานินทร์ ศิลป์จารุ (2555 : 72-96)

9.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ

กรองกาญจน์ ณ นครพนม (2538 : 131 - 132) ได้วิจัยปัจจัยที่มีผลต่อภาวะ ของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรภาครัฐและเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรต้นด้านการ พัฒนาตนเองการพัฒนาบุคลากรในองค์กร การฝึกอบรม มีความสัมพันธ์เชิงปฏิฐานสูงกับ ภาวะในการทำงาน โดยมีตัวแปรที่ดีที่สุด คือ การพัฒนาความรู้ความสามารถ เป็นตัวแปร ที่อธิบายภาวะในการทำงานของผู้บริหารระดับกลางได้ดีที่สุด รองลงมา คือ การพัฒนา ความคิดและจิตใจ การเผยแพร่ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมให้แก่เพื่อนร่วมงาน วุฒิการศึกษา การพัฒนาบุคลิกภาพ การพัฒนาทัศนคติและค่านิยม และตัวแปรด้านการฝึกอบรมในเรื่อง เกี่ยวกับการนำความรู้ไปใช้ ตัวแปรทั้งหมดนี้เป็นตัวแปรสำคัญ สามารถอธิบายภาวะในการทำงานของผู้บริหารระดับกลาง อันจะเป็นผลดีต่อการพัฒนาภาวะในการทำงานให้ก้าวหน้า ไปสู่การมีภาวะในการบริหารและการพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต ผู้บริหารองค์กรสามารถนำความรู้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง สร้างแนวทางในการ พัฒนาบุคลากรและการจัดการศึกษาในองค์กร และกระตุ้นให้คนทำงานมีการพัฒนาภาวะ ในการทำงานให้ก้าวหน้าอย่างมีระบบและต่อเนื่องหากผู้บริหารให้ความสนใจกับการศึกษา และการฝึกอบรมของบุคลากรมากขึ้น จะช่วยให้มีบุคลากรที่มีภาวะในการทำงานสูงขึ้น

พรศิริ กองนวล (2539) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแบบวัดบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบที่สำคัญ โดยให้ความสนใจศึกษาเรื่องดังกล่าว เนื่องจาก การเกิดความลำเอียงของข้อสอบที่เกี่ยวข้องกับการวัดบุคลิกภาพ ไม่ว่าจะเป็นข้อสอบวัดผลสัมฤทธิ์ ข้อสอบวัดความถนัด และข้อสอบวัดทักษะปฏิบัติการของนักเรียน ซึ่งมักจะเกิดปัญหา เมื่อนำมาทดสอบกับกลุ่มผู้สอบที่มีความแตกต่างกันในด้านวัฒนธรรม สภาพเศรษฐกิจ สังคม ภาษา และเชื้อชาติ ซึ่งปัญหาที่พบบนนั้นเป็นปัญหาความลำเอียงของข้อสอบ จึงทำให้ผู้วิจัยเกิดความสนใจศึกษาเกี่ยวกับความลำเอียงของแบบวัดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบที่สำคัญ ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ของเพศ และภูมิลำเนาที่แตกต่างกัน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาแบบวัดบุคลิกภาพ และการวิเคราะห์ความลำเอียงของเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผล และประเมินผลทางด้านความรู้สึกระเภทอื่น ๆ ต่อไป

การศึกษานี้ใช้ทฤษฎีห้าองค์ประกอบที่สำคัญของดิกแมน (Digman) ที่เสนอโดยวิลมพร พันธุมนตรี (2534) ได้แก่ การแสดงตัว ความสุภาพอ่อนโยน ความเชื่อตรงต่อหน้าที่ ความมั่นคงทางอารมณ์ สติปัญญา โดยใช้เครื่องมือในการศึกษาเป็นแบบทดสอบวัดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบที่สำคัญที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 50 ข้อ และสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย การหาค่าสถิติพื้นฐานของการทดสอบ (ได้แก่ ค่าเฉลี่ย, ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน), การวิเคราะห์ข้อสอบเป็นรายข้อเพื่อหาค่าอำนาจจำแนกโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Test Quality Analysis, การหาค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ จากสูตรคูเดอร์ ริชาร์ดสัน, การหาค่าความเที่ยงตรงเชิง โครงสร้าง โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/SW, การหาค่าคะแนนเกณฑ์ปกติ (Norm), การหาค่าตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ไทล์จากสูตร, การวิเคราะห์หาความลำเอียงและองค์ประกอบร่วม (Common Factors) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/SW และการทดสอบความแตกต่างของค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อความ

กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ในจังหวัดนครนายก จำนวน 941 คน ผลการศึกษา พบว่า ค่าอำนาจจำแนกของแบบวัดบุคลิกภาพมีค่าตั้งแต่ 0.20, ถึง 0.70 ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดบุคลิกภาพซึ่งคำนวณ โดยวิธีของคูเดอร์ ริชาร์ดสัน ทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .756 โดยแต่ละองค์ประกอบมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.360 ถึง 0.625 สำหรับค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัดบุคลิกภาพโดยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ มีค่าองค์ประกอบในแต่ละองค์ประกอบ มีตั้งแต่ 0.27348 ถึง 0.69126 ส่วนความลำเอียงของข้อความ ซึ่งใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ ผลการวิเคราะห์ทุกองค์ประกอบ มีข้อความที่ลำเอียงต่อเพศ และสถาน

ที่ตั้งของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 สำหรับเกณฑ์ปกติที่ใช้บอกความหมายของคะแนนมีช่วงคะแนนที่ปกติ อยู่ระหว่าง T19 ถึง T79

นงนุช โอบะ (2545 : 117 - 120) ได้ทำการวิจัยองค์ประกอบสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพและความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพกับปัจจัยคัดสรรบางประการของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จากผลการวิจัย สรุปได้ว่าสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพมีจำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ สมรรถนะด้านความสามารถทางการพยาบาล ด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านการบริการสุขภาพ และด้านการพยาบาลเฉพาะทาง มีจำนวนรายการสมรรถนะทั้งสิ้น 70 รายการ ปัจจัยคัดสรรที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ มีหลายปัจจัย ได้แก่ ด้านส่วนบุคคล ด้านประสบการณ์การศึกษา ก่อนประจำการ ปัจจัยด้านการพัฒนา ระหว่างประจำการ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านแรงจูงใจในการทำงาน

ธีรภัทร ภาณุวงศกร (2546 : 197) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับแนวปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาลของผู้บริหารเครื่องซีเมนต์ไทย ผลการศึกษา พบว่า

- 1) ผู้บริหารเครื่องซีเมนต์ไทย ที่มีปัจจัยทางชีวสังคมบางประการ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงานแตกต่างกัน มีการยอมรับแนวทางการปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาลแตกต่างกัน
- 2) ผู้บริหารเครื่องซีเมนต์ไทย ที่มีลักษณะบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบแตกต่างกัน มีการยอมรับแนวทางการปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาลแตกต่างกัน
- 3) การเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการยอมรับแนวทางการปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาล
- 4) ทักษะคิดต่อการยอมรับนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการยอมรับแนวทางการปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาล และ
- 5) ลักษณะบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบด้านความห้วนไห้วทางอารมณ์, บุคลิกภาพด้านการมีโนสำนึกต่อหน้าที่การทำงาน และทักษะคิดต่อการยอมรับนวัตกรรม สามารถร่วมกันทำนายการยอมรับแนวทางการปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาลของผู้บริหารเครื่องซีเมนต์ไทยได้ ร้อยละ 32.5 โดยที่ตัวแปรลักษณะบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบด้านความห้วนไห้วทางอารมณ์ สามารถทำนายระดับการยอมรับแนวทางการปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาลได้ดีที่สุด

ศานัญญา ปณิธานธรรม (2550 : 137) ศึกษาเรื่อง การสร้างและพัฒนาแบบสอวัตต์บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ สำหรับกลุ่มข้าราชการไทยระดับแรกบรรจุ โดยให้ความสนใจศึกษาเรื่องดังกล่าว เนื่องจาก ระบบราชการมีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานแบบเดิม

ที่มักประเมินแต่ผลงาน มาคำนึงถึงพฤติกรรมในการทำงานร่วมด้วย ซึ่งองค์การภาครัฐจึงจำเป็นต้องหาเครื่องมือ และวิธีการทำนายผลการปฏิบัติงานนอกเหนือจากแบบทดสอบวัดความรู้ความสามารถทั่วไป (Ability Test) จึงได้หันมาให้ความสนใจมากขึ้น นั่นคือ บุคลิกภาพ โดยเฉพาะบุคลิกภาพที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหลายอย่างที่องค์การต้องการ และได้ใช้แบบทดสอบวัดบุคลิกภาพ (Personality Test) เป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้คัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานและองค์การ แต่การนำแบบทดสอบวัดบุคลิกภาพมาใช้ยังไม่เหมาะสมมากนัก เนื่องจาก แบบทดสอบวัดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ เช่น NEOPI-R, NEO-FFI หรือ BFI ต่างก็มีลิขสิทธิ์ หากต้องการนำมาใช้ในองค์การภาครัฐจะต้องสูญเสียงบประมาณอย่างมากในการซื้อลิขสิทธิ์ ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาแบบทดสอบวัดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบสำหรับกลุ่มข้าราชการระดับแรกบรรจุ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการทำนายผลการปฏิบัติงานให้มีความแม่นยำมากยิ่งขึ้น

การศึกษาครั้งนี้ใช้ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (New IPIP) ของ Goldberg ปรับปรุงมาจาก Costa and McCrae ได้แก่ บุคลิกภาพแบบห้วนใจ, บุคลิกภาพแบบเปิดเผย, บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์, บุคลิกภาพแบบประนีประนอม และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก โดยใช้เครื่องมือในการศึกษาเป็นแบบทดสอบวัดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 152 ข้อ และสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาแบบใช้ผู้ตัดสินหลายคนตามวิธีการของลอว์ชี (Lawshé's Content Validity Ratio), สถิติ t (t-test), การวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis), การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) และการสร้างเกณฑ์ปกติแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์ (Percentile Norms)

ประชากรเป็นข้าราชการไทยระดับแรกบรรจุ ทั้งสิ้นจำนวน 1,330 คน ผลการศึกษา พบว่า 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยัน แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลที่ได้จากข้าราชการไทยไม่สอดคล้องกับโครงสร้างองค์ประกอบของทฤษฎีโกลด์เบิร์ก ผู้วิจัยจึงนำข้อคำถามมาวิเคราะห์อีกครั้ง ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบ Explanatory Factor Analysis ผลการวิเคราะห์แสดงว่า มีการจัดกลุ่มข้อคำถามใหม่โดยองค์ประกอบที่ 1 ข้อคำถามทั้งหมดเป็นองค์ประกอบ C, องค์ประกอบที่ 2 ข้อคำถามทั้งหมด เป็นองค์ประกอบ N, องค์ประกอบที่ 3 ข้อคำถามทั้งหมด เป็นองค์ประกอบ O, องค์ประกอบที่ 4 ข้อคำถามทั้งหมด เป็นองค์ประกอบ E และองค์ประกอบที่ 5 ข้อคำถามทั้งหมด เป็นองค์ประกอบ A 2) ค่าความเชื่อมั่นของแบบ

สอบวัด ที่จัดกลุ่มข้อคำถามใหม่ในองค์ประกอบที่ 1, องค์ประกอบที่ 2, องค์ประกอบที่ 3, องค์ประกอบที่ 4 และองค์ประกอบที่ 5 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.66 - 0.90 3) องค์ประกอบที่ 1 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ($r = 0.12$) และด้านการคิด ($r = 0.12$) องค์ประกอบที่ 2 มีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงาน ($r = 0.09$) และด้านการคิด ($r = 0.08$) องค์ประกอบที่ 4 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($r = 0.19$) ส่วนองค์ประกอบที่ 3 และองค์ประกอบที่ 5 ไม่พบความสัมพันธ์กับผลงานทั้ง 3 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เสาวรส อรุณคง (2550 : 198) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบกับความเหนื่อยหน่ายในงาน การศึกษาครั้งนี้ ใช้ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (The Big Five) ของ Costa and McCrae ได้แก่ บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว, บุคลิกภาพแบบแสดงตัว, บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์, บุคลิกภาพแบบประนีประนอม และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก โดยใช้เครื่องมือในการศึกษาเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวม และพัฒนาข้อคำถามขึ้น จำนวน 67 ข้อ และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าความถี่, ร้อยละ, ค่าเฉลี่ยเลขคณิต, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน, ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) และการวิเคราะห์สมการถดถอยแบบพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ประชากรเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 254 คน ผลการศึกษา พบว่า 1) พยาบาลมีบุคลิกภาพแบบหวั่นไหวอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบุคลิกภาพแบบแสดงตัว, บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์, บุคลิกภาพแบบประนีประนอม และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก อยู่ในระดับสูง 2) พยาบาลมีความเหนื่อยหน่ายในงาน ทั้งโดยรวม และรายด้าน ทั้ง 3 ด้าน คือ ความอ่อนล้าทางอารมณ์ ด้านการลดค่าความเป็นบุคคลของผู้อื่น และด้านการลดค่าความสำเร็จของตนเอง อยู่ในระดับต่ำ 3) ลักษณะบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับความเหนื่อยหน่ายในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยบุคลิกภาพแบบหวั่นไหว มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเหนื่อยหน่ายในงาน ส่วนบุคลิกภาพแบบแสดงตัว, บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์, บุคลิกภาพแบบประนีประนอม และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเหนื่อยหน่ายในงาน ทั้งโดยรวม และรายด้านทั้ง 3 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 4) บุคลิกภาพแบบหวั่นไหวและบุคลิกภาพแบบแสดงตัวสามารถร่วมกันทำนายความเหนื่อยหน่ายโดยรวมได้ ร้อยละ 37.9

ชูชัย สมितिไกร (2551 : 200) ศึกษาเรื่อง ลักษณะบุคลิกภาพที่พยากรณ์พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยให้ความสนใจศึกษาเรื่องดังกล่าว การศึกษาครั้งนี้ใช้ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (The Big Five) ของ (Costa and McCrae) ได้แก่ บุคลิกภาพแบบห้วนใจ, บุคลิกภาพแบบแสดงตัว, บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์, บุคลิกภาพแบบประนีประนอม และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก โดยใช้เครื่องมือในการศึกษาเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง จำนวนทั้งสิ้น 98 ข้อ ซึ่งแบ่งเป็นแบบวัดพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงาน จำนวน 38 ข้อ และแบบทดสอบบุคลิกภาพ จำนวน 60 ข้อและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน, ความถี่, ค่าร้อยละ, ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบจัดลำดับชั้น (Hierarchical Multiple Regression Analysis)

กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการ, เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานราชการและพนักงานบริษัทเอกชนจำนวนทั้งสิ้น 1,933 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) ลักษณะบุคลิกภาพทั้ง 5 ด้านมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงาน 2) ลักษณะบุคลิกภาพที่สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ ด้านการเห็นตามผู้อื่น ด้านความสำนึก ผิดชอบ และด้านการเปิดรับประสบการณ์ โดยลักษณะการเห็นตามผู้อื่นเป็นลักษณะบุคลิกภาพที่มีอำนาจการพยากรณ์พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานสูงที่สุด 3) ลักษณะบุคลิกภาพด้านความสำนึกผิดชอบ มีอำนาจการพยากรณ์พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานของบุคคลในระดับที่ใกล้เคียงกับลักษณะการเห็นตามผู้อื่น เนื่องจาก คุณลักษณะสองประการนี้ มักจะใช้ในการบรรยายผู้ที่มีลักษณะบุคลิกภาพด้านความสำนึกผิดชอบสูง 4) ลักษณะบุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์ มีความสามารถพยากรณ์พฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานได้ เนื่องจาก บุคคลที่มีลักษณะการเปิดรับประสบการณ์สูง มักจะมีความสนใจใคร่รู้ในเรื่องต่าง ๆ ชอบหาประสบการณ์แปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้ตนเองอยู่เสมอ

ภักดิ์ สิริ (2554 : 174) ได้ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐตามตัวแบบ I AM READY ของหน่วยงานราชการบริหารส่วนภูมิภาค สังกัด กระทรวงมหาดไทย จังหวัดเชียงใหม่ การศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่ของรัฐส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ บุคลิกภาพแบบประนีประนอม และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกอยู่ในระดับสูง ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐตามตัวแบบ I AM READY พบว่า เจ้าหน้าที่ของรัฐมีการปรับเปลี่ยดังกล่าว อยู่ในระดับสูง

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตามตัวแบบ I AM READY พบว่า ตัวแปรทั้งสองต่างมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งกล่าวได้ว่า หากเจ้าหน้าที่ของรัฐมีการปรับเปลี่ยนจากบุคลิกภาพแบบหนึ่งไปเป็นบุคลิกภาพอีกแบบหนึ่ง จะมีผลสืบเนื่องไปถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ตามตัวแบบ I AM READY ให้เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

อรุณญา ไชยสร (2556 : 187) ได้ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพบรรยากาศขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า

1) ครูมีบุคลิกภาพโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นบุคลิกภาพแบบหัวน้ใหวอยู่ในระดับปานกลาง มีความคิดเห็นด้านบรรยากาศขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อยู่ในระดับมาก 2) บุคลิกภาพแบบแสดงตัวเปิดรับประสบการณ์ ประนีประนอมและมีจิตสำนึก มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนบุคลิกภาพแบบหัวน้ใหวมีความสัมพันธ์ทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 บรรยากาศขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) บุคลิกภาพแบบหัวน้ใหว แสดงตัว เปิดรับประสบการณ์ ประนีประนอม มีจิตสำนึก บรรยากาศขององค์กรและความผูกพันต่อองค์กรร่วมกันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.629$)

Johnsen (2002 : 295 - 301) ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักการศึกษาพยาบาลเกี่ยวกับความสำคัญและการประยุกต์ใช้สมรรถนะของนักการศึกษาพยาบาลในประเทศนอร์เวย์ โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวสมรรถนะของนักการศึกษาพยาบาล จากอาจารย์พยาบาล จำนวน 384 คน พบว่าสมรรถนะการเป็นอาจารย์พยาบาลและสมรรถนะด้านการพยาบาลมีค่าคะแนนสูงกว่าทักษะการประเมินผล ด้านบุคลิกภาพ และการสร้างสัมพันธภาพกับนักศึกษาพยาบาล และเชื่อว่าตนเองมีสมรรถนะด้านการสอนเพียงพอ แต่ต้องปรับปรุงสมรรถนะด้านการวิจัย และการมีภาระงานสอนมากทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะสร้างผลงานวิชาการ มีข้อเสนอว่าควรมีการพัฒนาทักษะทางการศึกษาเพิ่มเติม อาจารย์พยาบาลควรสนับสนุนให้พยาบาลในคลินิก สร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่ดีเป็นตัวอย่างในการเป็นผู้สอนรวมทั้งการปฏิบัติการพยาบาล

10. แรงจูงใจ

แรงจูงใจ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่กระตุ้น ผลักดัน ชักจูงให้บุคคลทำพฤติกรรม หรือไม่ทำพฤติกรรมไปในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง แรงจูงใจนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความพยายามในอันที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมและพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้อาจไม่เป็นผลทันที ผลของแรงจูงใจจะสังเกตเห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในความคิดเห็น การรับรู้และการแสดงออก รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ด้วย นอกจากนี้ แรงจูงใจยังมีความสำคัญต่อบุคคล ต่อผู้บริหารและต่อการสร้างสมรรถนะในองค์การ

10.1 ความหมายของแรงจูงใจ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการจูงใจแตกต่างกันดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติและธรรวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550 : 166) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง อิทธิพลภายในบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

บุตรี จารุโรจน์และคณะ (2549 : 196) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาเริ่มต้นจากมนุษย์ต้องการ ซึ่งความต้องการดังกล่าวจะเป็นผลทำให้เกิดแรงจูงใจ และแรงจูงใจจะผลักดันให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมีผลทำให้มนุษย์ได้รางวัล และผลของรางวัลทำให้มนุษย์พึงพอใจ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 81) กล่าวว่า แรงจูงใจที่ถูกต้องและเหมาะสมจะกระตุ้นให้บุคลากรตั้งใจ เต็มใจและทุ่มเททำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้ผลงานออกมามีคุณภาพดีที่สุด

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546 : 185) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ คือความเต็มใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานผู้นั้นด้วย การจูงใจในองค์การจึงมีผลมาก ทั้งผลงานที่ให้กับองค์การ ในขณะที่พนักงานผู้นั้นก็ได้ผลตอบแทนด้วย

Robbins, Millett and Waters-marsh (2004 : 164) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นหรือแรงแห่งความพยายามที่เข้มข้น ไม่ย่อท้อและอย่างมีทิศทาง เพื่อให้คนปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการนั้น

Baron (1986 : 73) กล่าวว่า แรงจูงใจ เป็นกระบวนการของการกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้ดีขึ้น ทุ่มเทพความพยายามมากขึ้น โดยทำงานอย่างมีทิศทางไม่ย่อท้อเพื่อบรรลุเป้าหมายบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ

Beach (1985 : 379) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การกระทำที่คนเต็มใจที่จะใช้พลังงานของเขาเพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือเพื่อรางวัลที่จะได้รับเป็นการตอบแทน

จากคำนิยามที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจ คือ การใช้การจูงใจ แรงจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง แรงจูงใจนี้อาจจะเกิดจากร่างกายหรือจิตใจของบุคคลนั่นเอง แรงจูงใจมีทั้งจากภายในและภายนอก แรงจูงใจจากภายใน เช่น ความสนใจ ทศนคติ ความต้องการ แรงจูงใจจากภายนอก เช่น บุคลิกภาพ การลงโทษและการให้รางวัล เป็น สิ่งที่อยู่ภายในของบุคคล มีอิทธิพลทำให้กำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุมรักษาพฤติกรรม และการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลที่มีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า สามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้

10.2 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจ ผู้นำมีส่วนสำคัญในการพัฒนาหรือสร้าง จึงต้องสร้างความรู้สึกรักพึงพอใจและมีการ โน้มน้ำจูงใจให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้นำและต่อองค์กร จึงจะช่วยให้บุคคลทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถด้วยความตั้งใจและทุ่มเท (ประไพทิพย์ ลือพงษ์. 2556 : 103)

การจูงใจหรือแรงจูงใจเป็นทฤษฎีทางจิตวิทยา (Psychology) ที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมทุกด้านของมนุษย์ทั้งทางกาย สังคม กระบวนการทางจิตใจ อารมณ์ ความคิด สติปัญญา เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจ อธิบาย ทำนาย พัฒนาและควบคุมพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ของมนุษย์ได้ (Nyameh Jerome. 2013 : 39) ได้แรงจูงใจจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคคลและองค์กรบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารควรทราบว่าจะอะไรเป็นเหตุทำให้มนุษย์สร้างและรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ ซึ่งส่วนใหญ่มาจากสาเหตุภายในตัวบุคคล ได้แก่ ความต้องการด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นแรงขับให้ร่างกายมีพฤติกรรมที่มุ่งการบรรลุสู่เป้าหมายหรือสาเหตุจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น บุคลิกของผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า สวัสดิการ เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจมีหลายแง่มุมดังที่นักวิชาการหลายท่านเสนอไว้ แต่ทฤษฎีที่รู้จักกันทั่วไปได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ที่อธิบายไว้ว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการมากมายหลายอย่างและความต้องการจะมีตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย ความต้องการเหล่านั้น จัดลำดับขั้นได้ 5 กลุ่ม จากลำดับความต้องการขั้นพื้นฐานไปสู่ความต้องการขั้นสูง ได้แก่ (สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2549 : 196 - 197)

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย ได้แก่ ความต้องการพื้นฐานในปัจจุบัน เพื่อให้มีชีวิตอยู่รอด คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัยและยารักษาโรค
2. ความต้องการความมั่นคง ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
3. ความต้องการทางด้านสังคม เป็นความต้องการที่จะมีเพื่อน มีกลุ่มมีคนที่เรารัก ไว้วางใจและรักเรา เพราะธรรมชาติมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ไม่ชอบอยู่โดดเดี่ยว
4. ความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ คือ ต้องการให้คนอื่นเห็นคุณค่า เห็นความสำคัญและยอมรับในความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่
5. ความต้องการที่จะสมหวังในชีวิต บรรลุถึงสิ่งที่เป็นสุดยอดปรารถนา (Self-realization หรือ Self-actualization Needs) โดยใช้ความสามารถสูงสุด เพื่อให้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่มุ่งหวังในชีวิต ผู้บริหารจะช่วยตอบสนองความต้องการส่วนนี้ได้ โดยการมอบหมายงานที่ยากและท้าทายให้ มาสโลว์ ยังอธิบายเพิ่มเติมอีกว่า ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดเป็นแรงจูงใจอีกต่อไป และความต้องการจะเคลื่อนต่อไปสู่ความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งผู้บริหารต้องทราบความต้องการของบุคลากรในปัจจุบันก่อนจึงจะกำหนดแรงจูงใจในอนาคตได้

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงสภาพแวดล้อมของงานที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและลักษณะของงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 48 - 50) ได้อธิบายทฤษฎีนี้ไว้ว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจเป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ได้แก่ กฎ ระเบียบ นโยบาย บริษัทที่เข้มงวดทำให้ต้องมีความระมัดระวังในการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ การบังคับบัญชาที่ไม่มีความยืดหยุ่นทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความวิตกกังวลได้ สภาพแวดล้อมในการทำงานละสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไม่มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ค่าจ้างและค่าตอบแทนที่ได้รับ ไม่มีความเหมาะสม ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีช่องว่างมาก ขาดความไว้วางใจกัน ความมั่นคงในหน้าที่การงานและความมั่นคงขององค์กรที่ส่งผลต่อความมั่นคงของผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจจะเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง คือ ประสบความสำเร็จ

ในงานหรือได้ทำงานให้ประสบความสำเร็จ ได้รับการยอมรับนับถือจากอาชีพการงานนั้น ๆ ลักษณะของงานที่ท้าทาย ไม่จำเจหรือสนุกสนาน ดึงดูดใจในงานทำให้เกิดความภาคภูมิใจ มีโอกาสก้าวหน้าเจริญเติบโต ได้เรียนรู้มากขึ้น มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ รติพร ถึงฝั่ง และ โกศล จิตวิวัฒน์ (2555 : 8) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการคนดีและคนเก่ง (Talent Management) นั้นฝ่ายบุคคลต้องมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพเริ่มตั้งแต่การสรรหาและการระบุคนเก่ง (Talent Identification) การพัฒนาและอบรม การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล (Talent Compensation and Rewarding) และการธำรงรักษาคนเก่ง (Talent Retention) ให้อยู่กับองค์กรในระยะยาวด้วยการทำให้คนเก่งเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการและมีการวัดผลการปฏิบัติงานและมีการป้อนข้อมูลย้อนกลับให้พนักงานรับทราบ สอดคล้องกับแนวคิดของ ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2556 : 104) ที่กล่าวว่า การธำรงรักษาทุนมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรนานที่สุดโดยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเรียนรู้สิ่งใหม่นำมาปรับใช้ในการทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายจึงทำให้ได้รับโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน เลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม แนวทางเหล่านี้เป็นสิ่งที่จูงใจให้บุคลากรจงรักภักดีและธำรงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นหรือแรงแห่งความพยายามอย่างมีทิศทางเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายตามที่ตนต้องการ แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่ควบคุมพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจที่ดีต้องสอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายขององค์กรและบุคลากร เพื่อให้บุคลากรกระทำบางสิ่งบางอย่างอย่างสมัครใจ เต็มใจ เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาการทำงาน รักษาผลประโยชน์ต่อองค์กร เป็นต้น แรงจูงใจเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น ความทุ่มเทและความพยายามในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน อันเกิดจากความสำเร็จในงาน การได้รับการยกย่อง ได้รับผิดชอบในงาน ลักษณะงานที่ท้าทายเหมาะสมกับระดับความสามารถ มีโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในความต้องการที่แท้จริงของบุคคลจึงจะสามารถจัดให้มีองค์ประกอบเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลได้

10.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

นวะรัตน์ พิงค์โพธิ์สภ (2552 : 147) ได้ศึกษา เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด เครื่องมือที่ใช้ในวัด คือ แบบสอบถามมาตรฐานประเมินค่า 5 ระดับ

จุฑามาศ ศรีบำรุงเกียรติ (2555 : 174) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัททอส่งปีโตรเลียมไทยจำกัด (แทปไลน์) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) ได้ศึกษาจากงานวิจัยอื่นเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ ประกอบด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบลิเคอร์ทสเกล (Likert Scale) 5 ระดับ

ในการวัดบุคลิกภาพ ที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร ผู้วิจัยจะใช้การวัดบุคลิกภาพ แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ โดยผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือวัดของ นวรัตน์ พิงษ์โพธิ์ส (2552) จุฑามาศ ศรีบำรุงเกียรติ (2555) มาปรับใช้ซึ่งครอบคลุม ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ พร้อมการพัฒนาจากแบบสอบถาม ฉบับข้อความของ ชานินทร์ ศิลป์จารุ (2555 : 72 - 96)

10.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

นวรัตน์ พิงษ์โพธิ์ส (2552 : 172) ได้ศึกษา เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ชนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ชนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ แรงจูงใจด้านความพยายาม ความทุ่มเท ความร่วมมือ และความผูกพัน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงาน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ชนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด พบว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ปัจจัยในการปฏิบัติงานในภาพรวม ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านนโยบายและการบริหารความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน และบรรยากาศในการทำงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยจูงใจด้านเงินเดือนและสวัสดิการ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ อัญชลี มั่นตระกูล (2556) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา องค์กรมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า 1) พนักงานที่มีเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้ ต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาและสถานภาพการสมรส

ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน 2) ปัจจัยด้านงานและปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.595, 0.519$ ตามลำดับ) 3) ปัจจัยด้านงาน และปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 39.60 ($R^2 = 0.396$) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2555) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทท่องเที่ยวโทรคมนาคมไทยจำกัด (แทปไลน์) ผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 30 - 40 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี และรายได้ต่อเดือน 25,001 - 35,000 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ ยังพบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน จะมีอิทธิพลต่อความคาดหวังในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับมากกับความคาดหวังในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

Yogesh Malhotra and Dennis F. Galletta (2003 : 7) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทของความผูกพันและแรงจูงใจในการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ศึกษาด้านทฤษฎี แนวคิด และการวัดความสำเร็จ พบว่า ความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากรที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร (Knowledge Workers) จะช่วยลดช่องว่างในเรื่องการประยุกต์ใช้ความรู้ได้เนื่องจากคนกลุ่มนี้จะรู้ดีว่าเขาควรจะมีความรู้อะไรและนำไปใช้อย่างไร แรงจูงใจที่สำคัญจะเป็นเรื่องเป้าหมายในเรื่องคุณค่าต่อตนเอง หรือความสำคัญของบุคคลที่ส่งผลต่อความสุขและสนุกสนานจากประเด็นการบริหารงาน ได้แก่ วิธีการวางแผนงาน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม (POLC)

บริบททั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจห้างค้าส่ง

1. SMEs สาขาค้าปลีกและค้าส่ง และความสำคัญทางเศรษฐกิจของ SMEs สาขาค้าปลีกและค้าส่ง

SMEs สาขาค้าปลีกและค้าส่งเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ นอกจากนี้จะเป็นสาขาที่ทำรายได้สูงเป็นอันดับรองจากภาคอุตสาหกรรมแล้ว ยังมีการจ้างงานมากเป็นอันดับสามรองจากภาคเกษตรและภาคบริการ อีกทั้งการค้าปลีกและค้าส่งยังมีบทบาทและมีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชนโดยตรง ธุรกิจค้าปลีกจึงเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างหนึ่งในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศโดยรวม และยังเป็นตัวขับเคลื่อนในการพัฒนามาตรฐานการครองชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงและกระจายสินค้าจากผู้ผลิตและนำสู่ผู้บริโภค

2. นิยาม SMEs สาขาค้าปลีกและค้าส่ง

2.1 การค้าปลีก (Retailing) หมายความว่ารวมถึง ทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าหรือบริการ โดยตรงไปยังผู้บริโภคคนสุดท้าย ซึ่งจะซื้อไปใช้ส่วนตัวไม่ใช่ซื้อเพื่อนำไปใช้ในการทำธุรกิจ ซึ่งหลาย ๆ องค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้ผลิต ผู้ค้าปลีกหรือผู้ค้าส่ง สามารถกระทำการค้าปลีกได้ แต่ส่วนใหญ่การค้าปลีกมักกระทำโดยผู้ค้าปลีก (Retailers) ซึ่งเป็นผู้ทำธุรกิจที่ซื้อขายหลักมาจากการค้าปลีก

2.2 วิวัฒนาการค้าปลีกของประเทศไทย (Retail Business History in Thailand)
วิวัฒนาการค้าปลีกไทย แบ่งออกเป็น 4 ยุค ดังนี้

2.1.1 ยุคฟักตัวของห้างสรรพสินค้า (พ.ศ. 2507 - 2525) ยุคนี้เริ่มจากกำเนิดห้างไคมารูในปี พ.ศ. 2507 และการขยายธุรกิจของห้างเซ็นทรัล สาขาที่ 2 ที่สีลมในปี พ.ศ. 2511 ความสำเร็จของการพัฒนาเศรษฐกิจตั้งแต่ปี 2500 ทำให้รายได้ประชาชาติโดยเฉพาะอย่างยิ่งรายได้ของคน กรุงเทพฯ เพิ่มมากขึ้น

2.1.2 ยุคห้างสรรพสินค้าขยายตัวสู่ชานเมือง (พ.ศ. 2526 - 2532) ห้างสรรพสินค้าแห่งแรกในชานเมืองคือ ห้างเซ็นทรัลลาดพร้าว ในปี พ.ศ. 2526 ในปีเดียวกันห้างเดอะมอลล์ก็เปิดสาขาที่ 2 บนถนนรามคำแหง การเปิดห้างสรรพสินค้าชานเมืองเกิดจากการขยายตัวของกรุงเทพฯ ซึ่งเริ่มต้นตั้งแต่ต้นทศวรรษ 2520 เมื่อคนเริ่มย้ายไปหาที่อยู่ชานเมือง

ห้างสรรพสินค้าใหญ่ ๆ จากกรุงเทพฯ จึงเริ่มขยายฐาน ธุรกิจไปต่างจังหวัด เช่นในปี พ.ศ. 2535 ห้างเซ็นทรัล เริ่มเปิดสาขาแรกที่เชียงใหม่ เป็นต้น

2.2.3 ยุคการเกิดของห้างค้าปลีกรูปแบบใหม่และการขยายการลงทุนแบบเกินตัว (พ.ศ. 2532 - 2539) การขยายตัวทางเศรษฐกิจในอัตราเกิน 10% ต่อปี ระหว่างปี พ.ศ. 2530 - 2532 เป็นผลของการเปิดเสรีทางการเงิน ทำให้ผู้ประกอบการไทยขยายการลงทุนในธุรกิจค้าปลีกอย่างมาก และเริ่มต้นขยายธุรกิจแบบใหม่ ได้แก่ ธุรกิจประเภทร้านสะดวกซื้อ (ร้านเซเว่น-อีเลฟเว่น เปิดในปี พ.ศ. 2532 ต่อมาร้านเอเอ็ม-พีเอ็มเปิดในปี พ.ศ. 2533) ในเวลาเดียวกันก็เกิดห้างค้าส่งประเภทเงินสดและเงินเชื่อบริเวณชานเมืองคือ ห้างเม็ค โคร สาขาลาดพร้าว ในปี พ.ศ. 2535 ห้างบิ๊กซีได้เปิดให้บริการถือว่าเป็นห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตแห่งแรกในประเทศไทยการเปลี่ยนแปลงสำคัญในช่วงนี้คือห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ เริ่มรวมกลุ่มเป็นพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อผลต่อการประหยัดต้นทุนกลุ่มเซ็นทรัลจึงเริ่มเป็นพันธมิตรกับกลุ่มโรบินสัน ลักษณะสำคัญอีก ประการหนึ่ง คือ การลงทุนสร้างศูนย์การค้าขนาดใหญ่ เช่น เซรีเซ็นเตอร์ และฟิวเจอร์พาร์คที่บางแคในปี พ.ศ. 2536 ฟิวเจอร์พาร์ครังสิต และ ซีคอนสแควร์ในปี พ.ศ. 2537

2.2.4 ยุคก้าวกระโดดของห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตจากต่างชาติ (พ.ศ. 2540 - 2545) หลังจากเกิดภาวะเศรษฐกิจ กลุ่มธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ของไทยเริ่มประสบปัญหาหนี้สินต่างประเทศอย่างรุนแรง โดยปัญหาดังกล่าวเกิดจากขยายกิจการด้านค้าปลีก และการเก็งกำไรในอสังหาริมทรัพย์อย่างเกินตัว เมื่อรัฐบาลประกาศลอยตัวค่าเงินบาทภาระหนี้จึงเพิ่มกว่าเท่าตัว การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2540 - 2545 มีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อโครงสร้างธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย การขยายตัวอย่างรวดเร็วทั้งของห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตและร้านสะดวกซื้อ มีการนำเทคโนโลยีใหม่ซึ่งมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมเข้ามาใช้ ผลทำให้ผู้ประกอบการค้าปลีกทั้งในภาคการค้าปลีกดั้งเดิมและขนาดกลาง ที่ยังมีการบริหารจัดการแบบเดิมต่างตั้งตัวไม่ทัน หลังจากเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ทำให้ธุรกิจค้าปลีกโดยเฉพาะการค้าปลีกสมัยใหม่โดยเฉพาะธุรกิจค้าปลีก ประเภทดิสเคานท์สโตร์ เปลี่ยนไปเป็นของต่างชาติมากขึ้น หลังจากที่มีกฎหมาย ปว.281 ที่อนุญาตให้นักลงทุนจากต่างชาติสามารถถือ หุ้นสัดส่วนได้มากกว่า 50% ทำให้ผู้ลงทุนต่างชาติเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่และมีสิทธิ์ในการบริหารงาน ผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นนักลงทุน ส่วนใหญ่เป็นประเทศในแถบยุโรป

2.3 รูปแบบการค้าปลีกของไทย (Retail Model of Thailand)

รูปแบบการค้าปลีกของไทยในปัจจุบันมี 2 แบบ คือธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม และธุรกิจค้าปลีกแบบสมัยใหม่

3.3.1 ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม คือร้านค้าขายสินค้าเข้าถึงผู้บริโภค โดยผ่านบุคคลที่เป็นเจ้าของธุรกิจ ไม่มีระบบการจัดการบริหารงาน มีรูปแบบที่หลากหลาย ขายสินค้าในพื้นที่ฐานความจำเป็นในการดำรงชีวิตลักษณะการดำเนินงานแสดงถึงลักษณะวัฒนธรรมและความเป็นอยู่ของประชาชน ในถิ่นนั้นมีการเจรจาต่อรอง ความเป็นมิตร ความเห็นอกเห็นใจกัน และความเป็นกันเอง ตลอดจนมีการดำเนินธุรกิจแบบพอเพียง รูปแบบธุรกิจดั้งเดิมปัจจุบันพอจะแบ่งได้ 6 ประเภท ดังนี้

1) ยี่ปั้ว เป็นตัวแทนของสินค้ารับสินค้ามาจากบริษัทโดยตรง แล้วกระจายสินค้าออกไปส่วนมากทำหน้าที่ค้าส่ง พร้อมการกระจาย สินค้าให้กับผู้ผลิต มีร้านค้าส่วนมากอยู่ในเมืองใหญ่ๆ ที่มีการค้าขายดี

2) ซาปั้ว มีการดำเนินธุรกิจแบบค้าส่ง เพื่อนำไปขายให้กับลูกค้ารายย่อย มีอยู่ในพื้นที่นอกเมือง ผู้ค้าขายซื้อสินค้าจากผู้ค้าส่งหลัก ไปขายต่อให้ร้านค้าโชห่วยอีกทอดหนึ่ง โดยปกติลูกค้าจะเข้ามาซื้อสินค้าเอง

3) โชห่วย เป็นร้านที่ขายเครื่องอุปโภคบริโภค โดยมีหลักแหล่งที่แน่นอน อยู่ในพื้นที่ชุมชน จำหน่ายสินค้าทั่วไปที่มีความจำเป็น ต้องใช้ประจำวัน โดยมีการขายสินค้าทั่วไปเป็นหลักและอาจมีสินค้าจำพวกอาหารสด

4) ร้านชำ เป็นร้านที่ขายเครื่องอุปโภคบริโภค โดยมีหลักแหล่งที่แน่นอน ส่วนมากอยู่ในตลาดสด เน้นการขายสินค้าอาหารสด และขายสินค้าทั่วไปที่จำเป็นต้องใช้ประจำวันจำนวนไม่มากนัก

5) กองคาราวานสินค้า (ตลาดนัด) เป็นสถานที่รวมของผู้ค้าปลีกดั้งเดิมทุกประเภทอาจจะจัดได้ทั้งในอาคารและที่โล่ง ซึ่งมี กำหนดเวลาแน่นอน

6) ร้านค้าเร่ มีลักษณะการนำสินค้าไปขายในที่ชุมชน หมู่บ้าน โดยมีลักษณะการนำส่งสินค้าถึงผู้บริโภค ที่บ้าน และไม่มี ความแน่นอนในการนำไปขายในแต่ละที่

3.4 ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ปัจจุบันร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นในประเทศไทยแต่ละแบบมีลักษณะเฉพาะแตกต่างกันไป เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและผลการดำเนินการเป็นหลัก ซึ่งปัจจุบันจำนวนร้านค้าเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และสามารถแบ่งประเภทของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ได้เป็น 7 ประเภท คือ

3.4.1 ซูเปอร์เซ็นเตอร์ (Super Center, Hyper Mart, Discount Store) เป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ มุ่งกลุ่มลูกค้ารายได้ต่ำถึงปานกลาง มีขนาดพื้นที่ตั้งแต่ 10,000 - 15,000 ตารางเมตร สินค้าที่จำหน่ายเป็นกลุ่มสินค้าแบบประหยัด เน้นราคาถูก มีระบบศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center) ผู้ผลิตที่ประสงค์จะวางสินค้าจำหน่ายในร้านค้าประเภทนี้ จะต้องไปติดต่อที่ ศูนย์จัดซื้อและแจกจ่ายที่กรุงเทพฯ และต้องผ่านกระบวนการบริหารจัดการจัดซื้อและเสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ร้านค้าประเภทนี้มักตั้งอยู่กลางเมืองหรือชานเมืองที่มีจอครบบริการ เช่น บิ๊กซี โลตัส คาร์ฟูร์ เป็นต้น

2.4.2 ห้างสรรพสินค้า (Department Store) ขายสินค้าหลากหลาย มักตั้งอยู่กลางใจเมืองเน้นสินค้ากลุ่มที่มีคุณภาพดี ราคาค่อนข้างสูงมีทั้งสินค้านำเข้าจากต่างประเทศและผลิตในประเทศ สินค้าจะมีราคาค่อนข้างสูงกว่า Discount Store การตกแต่งร้านเน้นความสวยงาม พนักงานคอยบริการให้คำแนะนำ เช่น ห้างเซ็นทรัล โรบินสัน เป็นต้น

3.5 ซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket) จำหน่ายสินค้ากลุ่มอาหารและของใช้ประจำวันเป็นหลักเช่น เนื้อสัตว์ ผักสด ผลไม้สด อาหารสำเร็จรูป ของแห้ง ของใช้ส่วนตัว ร้านค้าประเภทนี้มีทั้งที่ตั้งอยู่ริมถนนเป็นอิสระ เช่น ฟู้ดแลนด์ และร้านประเภทที่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า เช่น ท็อปซูเปอร์มาร์เก็ต โฮมเฟรชมาร์ท ของเดอะมอลล์ เป็นต้น

3.6 ร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store หรือ Gas Store) เป็นร้านค้าปลีกประเภทบุคคลทั่วไป มีพื้นที่ขนาดเล็กที่สุดประมาณ 15 ตารางเมตรจนถึงใหญ่สุดไม่เกิน 500 ตารางเมตร เน้นการจัดการบริหารจัดการที่ทันสมัย สินค้าที่วางจำหน่ายมักจะเป็นสินค้ากลุ่มอาหารและของใช้จุกจิกประจำวัน จำนวนสินค้าน้อยกว่า 5 พันรายการส่วนใหญ่ร้านสะดวกซื้อจะกระจายไปตามชุมชนหรือแหล่ง ชุมชนของคนทั่วไป

3.7 ร้านค้าปลีกในรูปแบบการขายส่ง (Cash and Carry) รูปแบบการขายปลีกแบบต้องเป็นสมาชิก มีเพียงแห่งเดียว คือ ห้างแม็คโคร ผู้ซื้อจะต้องมีบัตรสมาชิกหรือบัตรสมาชิกชั่วคราวเพื่อเข้าไปซื้อสินค้าได้ วัตถุประสงค์เดิมคือสมาชิกเป็นร้านค้าปลีกย่อย แต่ต่อมากการแข่งขันมากขึ้นจึงเปิดให้ประชาชนทั่วไปเป็นสมาชิกได้ จึงกลายมาเป็นการค้าปลีกในรูปแบบพิเศษ เน้นขายสินค้าราคาถูกจำนวนมาก ๆ

3.8 ร้านค้าปลีกขายสินค้าเฉพาะอย่างหรือสินค้าพิเศษ (Specialty Store หรือ Brand Specialty) เน้นขายสินค้าเฉพาะด้านที่มี คุณภาพราคาสูง บางร้านขายสินค้าเฉพาะ Brand ของตนเองมีพนักงานคอยให้คำแนะนำพื้นที่ขายประมาณ 200 - 1,000 ตารางเมตรมักตั้งร้านอยู่ในแหล่งชุมชนใหญ่ เช่น บู้ท วัดสัน พิเพิลเฮลท์แคร์ ซูเปอร์สปอร์ต เป็นต้น

3.9 ร้านค้าปลีกเฉพาะอย่างเน้นราคาถูก (Category Killer) ร้านค้าประเภทนี้คล้ายๆ กับประเภทที่ 6 แต่เน้นราคาถูก สินค้าจะหลากหลายในประเภทของสินค้าหมวดหมู่เดียวกัน พื้นที่ขายตั้งแต่ 2,000-10,000 ตารางเมตร ทำเลที่ตั้งใจกลางเมืองหรือย่านธุรกิจ มีพนักงานคอยให้บริการ จำนวนสินค้า 1,000-6,000 รายการ เรียกก๊ออย่างได้ว่า Low Price Specialty Store เช่น แม็คโคร เพาเวอร์บาย ออฟฟิศดีโป เป็นต้น

3.10 การค้าส่ง (Wholesaling) หมายถึง กิจกรรมการขายสินค้าและบริการให้กับผู้ซื้อที่มีวัตถุประสงค์เพื่อขายต่อ หรือซื้อไปใช้ในการประกอบธุรกิจ จากความหมายดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การค้าส่งเป็นกิจกรรมทางด้านการขายสินค้าและบริการ ซึ่งผู้ซื้อไม่ได้ซื้อไปเพื่อการอุปโภคบริโภค แต่จะซื้อไปเพื่อการขายต่อผู้ซื้อหรือลูกค้าของผู้ค้าส่ง คือ พ่อค้าปลีกที่ซื้อสินค้าไปเพื่อขายให้กับผู้บริโภคคนสุดท้ายหรือผู้ค้าส่งอาจจะเป็นผู้ที่ขายสินค้าให้กับโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่ซื้อสินค้าไปเพื่อใช้ในการประกอบการผลิตสินค้าต่อไป

การค้าส่งมีบทบาทในการกระจายสินค้าในตลาดสินค้าอุตสาหกรรมและตลาดสินค้าอุปโภคบริโภค การค้าส่งจึงมีความสำคัญไม่น้อยกว่าสถาบันอื่น ๆ ในตลาด ซึ่งก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในด้านเศรษฐกิจ และทำให้ผู้บริโภคได้รับความสะดวกสบาย และความ เป็นธรรมในการซื้อหาสินค้าและบริการ ได้อย่างทั่วถึง

1. ผู้ค้าส่ง (Wholesalers) หรืออาจเรียกว่า ผู้จัดจำหน่าย (Distributors) หมายถึง บุคคลหรือนิติบุคคลที่ทำหน้าที่ด้านการค้าส่ง เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ทางการตลาดด้านต่าง ๆ ในระบบการค้าส่ง บุคคลหรือนิติบุคคลดังกล่าวจะทำหน้าที่ซื้อสินค้าจากผู้ผลิตหรือผู้แทนจำหน่าย นำไปขายส่งให้กับผู้ค้าปลีกเพื่อขายต่อให้กับผู้บริโภคคนสุดท้าย ซึ่งจะต่างจากผู้ค้าปลีกหลายประการ

2. ประการแรก ผู้ค้าส่งให้ความสำคัญกับทำเล ที่ตั้ง การจัดบรรยากาศ และการส่งเสริมการตลาดน้อยกว่าผู้ค้าปลีก เพราะไม่ได้เน้นผู้บริโภคคนสุดท้าย

3. ประการที่สอง การค้าส่งจะมีขนาดใหญ่กว่าการค้าปลีกและ จะครอบคลุมพื้นที่กว้างขวางกว่าการค้าปลีกด้วยสำหรับรูปแบบการค้าส่งแบบดั้งเดิมในประเทศไทยซึ่ง เรียกว่า "ยี่ปั้ว" นั้น เป็นกลไกสำคัญสำหรับสินค้าหลายประเภทที่จะกระจายสินค้าให้ได้ ครอบคลุมพื้นที่อย่างกว้างขวาง โดยอาศัยร้านค้าส่งเป็นกลจักรสำคัญ ดังตัวอย่างเช่น บริษัท ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภครายใหญ่ ไม่ว่าจะเป็ยูนีลีเวอร์ และสหพัฒน์ปิบูลย์ เป็นต้น ต่างมี ยี่ปั้วกระจายอยู่ตามจังหวัดทั่วประเทศ เครือเจริญโภคภัณฑ์มีตัวแทนจำหน่ายอาหารสัตว์ เมล็ดพันธุ์ และยารักษาโรค ขายสินค้าให้แก่เกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ มีตัวแทน

จำหน่ายรายใหญ่ที่จะกระจายหนังสือพิมพ์ไปสู่แผงค้าปลีกในจังหวัดและอำเภอที่รับผิดชอบ ภาพของร้านค้าส่งเหล่านี้ในอดีตเป็นผู้ทรงอิทธิพลทางการค้าที่จะมีผลต่อความสำเร็จของสินค้าต่าง ๆ เป็นอย่างมาก

3.5 การแบ่งประเภทผู้ค้าส่ง ผู้ค้าส่งแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

3.5.1 พ่อค้าขายส่ง (Merchant Wholesalers) พ่อค้าขายส่งเป็นกลุ่มผู้ค้าส่งที่มีจำนวนมากที่สุดในระบบการค้าส่ง ซึ่งมีลักษณะสำคัญคือ เป็นเจ้าของธุรกิจ มีกรรมสิทธิ์ในสินค้าหรือบริการ มีจุดประสงค์ของการดำเนินงาน คือ ผลกำไร เช่น กิจการค้าส่ง แม็ค โคร พ่อค้าส่งดอกไม้สดในตลาดปากคลองตลาด พ่อค้าส่งผักและผลไม้ตลาดไท พ่อค้าส่งอาหารทะเลในตลาดสะพานปลา ฯลฯ พ่อค้าขายส่งประเภทนี้จะทำหน้าที่ให้บริการในด้านต่างๆ แก่ลูกค้าคือพ่อค้าปลีกมากมาย เช่น ทำหน้าที่เก็บรักษาสินค้า ขนส่งและส่งมอบสินค้า ให้สินเชื่อแก่ลูกค้าตลอดจนให้ความช่วยเหลือด้านข้อมูลและบริการแก่ลูกค้า เช่น พ่อค้าขายส่งอาหารสด นอกจากนี้ยังมีพ่อค้าขายส่งบางประเภทที่จำกัดหน้าที่หรือไม่ให้บริการแก่ลูกค้าแต่จะขายสินค้าเป็นเงินสด และให้ลูกค้าขนย้ายสินค้าไปด้วยตนเอง พ่อค้าขายส่งประเภทนี้จะขายสินค้าที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน เช่น กิจการค้าส่ง แม็ค โคร เป็นต้น

3.5.2 ผู้ค้าส่งที่เป็นสาขาและสำนักงานของผู้ผลิตและผู้ค้าปลีก (Manufacturers and Retailer's Branches and Office) ผู้ผลิตได้จัดตั้งผู้ค้าส่งประเภทนี้ขึ้นให้ทำหน้าที่ขายส่งสินค้าของกิจการผู้ผลิตเพื่อประโยชน์ต่อการควบคุมสินค้าคงเหลือ ทำหน้าที่ส่งเสริมการตลาด เช่น ผู้ค้าส่งที่เป็นสาขาจำหน่ายรถยนต์ยี่ห้อต่างๆ หรือสินค้าประเภทเครื่องจักรอุตสาหกรรม ส่วนสำนักงานซื้อของผู้ค้าปลีก เป็นลักษณะการรวมตัวของผู้ค้าปลีกเพื่อทำหน้าที่ซื้อสินค้าให้กับสินค้าปลีก

3.5.3 ผู้ค้าส่งประเภทนายหน้าและตัวแทน (Brokers and Agents) ผู้ค้าส่งทำหน้าที่เป็นนายหน้า (Brokers) คือผู้ค้าส่งที่ทำหน้าที่เพียงบางอย่างคือ นำผู้ซื้อและผู้ขายมาพบกัน ไม่มีอำนาจด้านการจัดการสินค้า แต่ทำหน้าที่เจรจาให้มีการซื้อขายเกิดขึ้นเท่านั้น ผลตอบแทนที่ผู้ค้าส่งประเภทนี้ได้รับคือค่านายหน้า (Commission) ส่วนผู้ค้าส่งประเภทตัวแทน (Agency) คือ ผู้ค้าส่งที่ทำหน้าที่ซื้อขายสินค้า โดยไม่มีกรรมสิทธิ์ในตัวสินค้าที่ทำการซื้อขาย แต่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนให้กับผู้ขายได้รับค่านายหน้าเป็นค่าตอบแทน ทำงานเป็นอิสระ ไม่ได้เป็นลูกจ้างของผู้ผลิต ทำหน้าที่ขายสินค้าทั้งหมด หรือเพียงบางส่วนของผู้ผลิตตามราคาและเงื่อนไขที่ผู้ผลิตกำหนดไว้

ในช่วงเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมา ธุรกิจค้าส่งเผชิญกับภาวะการแข่งขันและแรงกดดันอย่างรุนแรงไม่ว่าจะเป็นแรงกดดันจากผู้ผลิตซึ่งพยายามเพิ่มการจัดจำหน่ายผ่านช่องทางต่างๆ มากขึ้นจนกระทบกระเทือนยอดขายของผู้ค้าส่ง นอกจากนี้ยังต้องเผชิญกับการแข่งขันกับรูปแบบการค้าส่ง ค้าปลีกแบบใหม่ เช่น Discount Store ทำให้แนวโน้มการเติบโตของร้านค้าส่งแบบเดิมค่อย ๆ ลดลง

3.5.4 ความสำคัญ of SMEs สาขาค้าปลีกและค้าส่งต่อระบบเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องการค้าปลีก : ปัจจุบันมีผู้ประกอบการค้าปลีกเป็นจำนวนมาก ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลางขนาดใหญ่ ส่งผลให้ธุรกิจการค้าปลีกมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว SMEs สาขาค้าปลีกและค้าส่งจึงมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการจากผู้ผลิต ไปสู่ผู้ค้าปลีกและผู้บริโภค SMEs สาขาค้าปลีกและค้าส่งจึงมีความสำคัญ ดังนี้

1) ความสำคัญของการค้าปลีกที่มีต่อผู้บริโภคคนสุดท้าย ทำให้ผู้บริโภคสามารถซื้อสินค้าได้ตามความต้องการ สะดวกและประหยัดเวลาในการเดินทาง รวมทั้งการได้รับข้อมูลที่ต้องการเกี่ยวกับสินค้า

2) ความสำคัญของการค้าปลีกที่มีต่อชุมชน ได้แก่ การสร้างความเจริญให้กับชุมชน สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อชุมชน อีกทั้งประชากรในชุมชนมีรายได้ มีมาตรฐานการครองชีพดีขึ้น

3) ความสำคัญของการค้าปลีกที่มีต่อสังคม เช่น ทำให้เกิดการจ้างงาน และรัฐบาลมีรายได้จากการเก็บภาษี เป็นต้น

4) การค้าส่ง : ในส่วนของความสำคัญของการค้าส่งที่มีต่อการตลาด ดังนี้

4.1.1 ความสำคัญต่อผู้ผลิต

1) ทำหน้าที่กระจายสินค้าแทนผู้ผลิต

2) ทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมสินค้าจากผู้ผลิตหลาย ๆ แหล่ง เพื่อตอบสนอง

ความต้องการของพ่อค้าปลีก

3) ช่วยผู้ผลิตในด้านการโฆษณาและส่งเสริมการขาย

4) ช่วยให้ผู้ผลิตที่ผลิตสินค้าจำนวนมาก (Mass Products) สามารถกระจายคู่มือผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว

5) ทำหน้าที่เก็บรักษาสินค้าแทนผู้ผลิต

5.1.2 ความสำคัญต่อผู้ค้าปลีก

1) เป็นแหล่งรวบรวมสินค้าสำหรับผู้ค้าปลีก

- 2) ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อและค่าขนส่งให้กับผู้ค้าปลีก
- 3) ช่วยเหลือผู้ค้าปลีกในด้านการโฆษณา และการส่งเสริมการขาย
- 4) ให้ความช่วยเหลือด้านการเงินแก่ผู้ค้าปลีก เช่น ให้เครดิตหรือสินเชื่อ
- 5) ให้บริการด้านการขนส่งด้วยความสะดวกและรวดเร็วแก่ผู้ค้าปลีก

4.1.3 ความสำคัญต่อผู้บริโภคคนสุดท้าย

- 1) ช่วยให้ผู้บริโภคคนสุดท้ายได้ใช้สินค้าและบริการด้วยความสะดวกและรวดเร็ว
- 2) ช่วยให้ผู้บริโภคสุดท้ายได้รับความเป็นธรรมในการซื้อหาสินค้าเพื่อการอุปโภคบริโภค
- 3) เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลของผู้บริโภคจากกิจการค้าปลีก เพื่อนำเสนอต่อผู้ผลิตเพื่อจะได้ทำการปรับปรุงการผลิตให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคคนสุดท้าย

5. บทบาทของ SMEs ในสาขาค้าปลีกและค้าส่ง

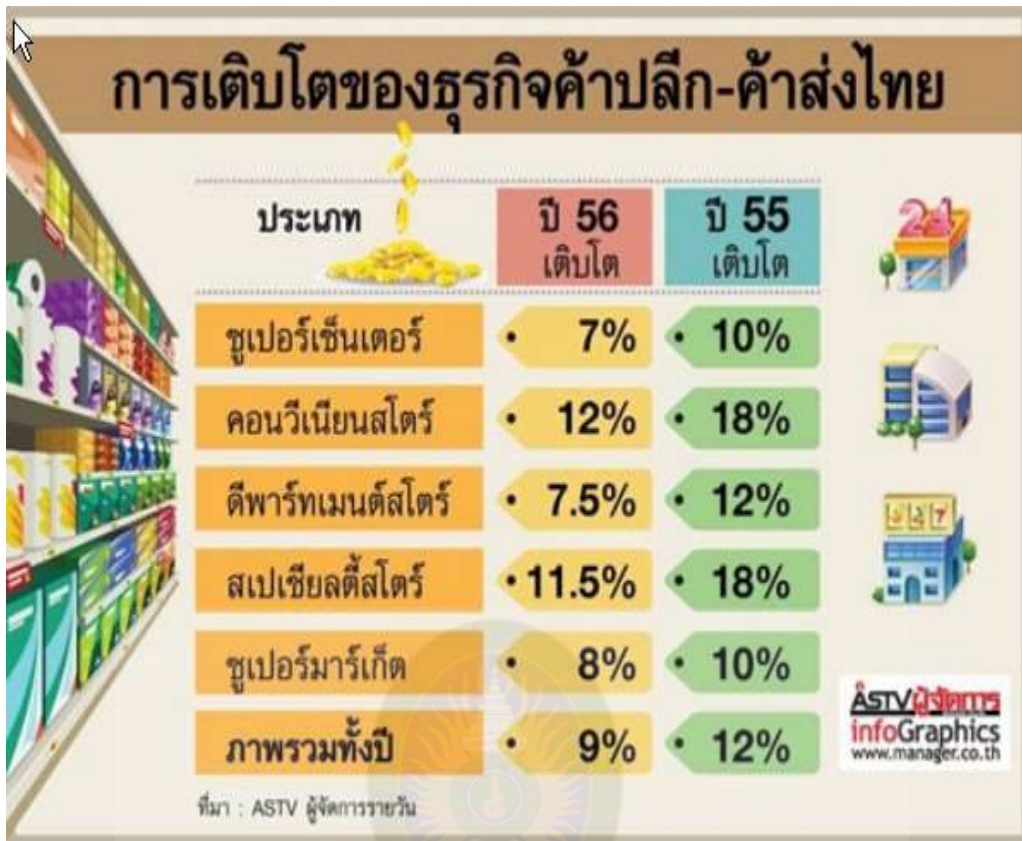
สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ได้รายงานสถิติจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปี พ.ศ. 2555 โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตามประเภทการจดทะเบียน คือสถิติจำนวนวิสาหกิจที่เป็นนิติบุคคล ซึ่งเป็นข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ในปี พ.ศ. 2554 สถิติจำนวนวิสาหกิจดังกล่าว มีจำนวน 599,389 ราย ขณะที่ในปี พ.ศ. 2555 มีจำนวนทั้งสิ้น 658,185 ราย เพิ่มขึ้น 58,796 ราย คิดเป็นอัตราการขยายตัวร้อยละ 9.8 โดยเป็นจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 651,325 เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2554 จำนวน 57,425 ราย คิดเป็นอัตราการขยายตัวร้อยละ 9.7 ส่วนสถิติจำนวนวิสาหกิจที่ไม่เป็นนิติบุคคลนั้นจะไม่เปลี่ยนแปลง เพราะเป็น โครงสร้างฐานข้อมูลหลักนานถึง 5 ปี (ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 - ปี พ.ศ. 2558) โดยในปี พ.ศ. 2555 มีจำนวนวิสาหกิจที่ไม่เป็นนิติบุคคลทั้งสิ้น 2,053,123 ราย และเป็นจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 2,052,313 ราย สำหรับข้อมูลจำนวนวิสาหกิจชุมชนในปี พ.ศ. 2555 นั้นมีจำนวนทั้งสิ้น 70,637 ราย โดยเป็นจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 35,504 ราย

5.1 สถานการณ์สาขาค้าปลีกและค้าส่งในประเทศ

ข้อมูลจากสมาคมผู้ค้าปลีกแห่งประเทศไทย ประเมินว่าในช่วงครึ่งหลังของปี พ.ศ. 2556 ภาพรวมค้าปลีกและค้าส่งของไทยยังคงต้องเผชิญกับแรงกดดันอีกหลายอย่าง หลังจากที่ครึ่งปีแรกภาพรวมค้าปลีกและค้าส่งไทยไม่เติบโตตามที่คาดการณ์เอาไว้ โดยเบื้องต้นทางสมาคมผู้ค้าปลีกแห่งประเทศไทย คาดการณ์ไว้ว่า ในปี พ.ศ. 2556

สาขาค้าปลีกและค้าส่งจะเติบโตไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมาคือประมาณ 10-12% จากที่มีความเชื่อมั่นว่าอุปสงค์ภายในประเทศยังคงเป็นแรงขับเคลื่อนหลักจากมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาลซึ่งเป็นจำนวนเงินที่สูงกว่า 5 - 6 แสนล้านบาทนอกเหนือจากงบประมาณประจำปี น่าจะทำให้ GDP ของประเทศเติบโตสูงตามไปด้วย แต่การอัดฉีดเม็ดเงินจำนวนมากเข้าระบบเศรษฐกิจกลับไม่ก่อให้เกิดผลทางเศรษฐกิจตามที่เคยคาดหมายไว้ มีผลต่อสาขาค้าปลีกและค้าส่งในครึ่งปีแรกต่ำกว่าที่คาดไว้ 3-4% จากที่คาดการณ์ไว้ประมาณ 12% มาอยู่ที่ 9% หรือมูลค่าการบริโภคหายไปกว่า 1.2 แสนล้านบาท หรือประมาณ 1 - 2% ของ GDP ในสัดส่วนของการบริโภคภายในขณะที่หนี้ครัวเรือนของผู้บริโภคก็เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ภาคครัวเรือนเริ่มตัดลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็นลง เช่น การใช้จ่ายสินค้าอุปโภคบริโภคประจำวัน อีกทั้งปริมาณนักท่องเที่ยวคนไทยเองที่เดินทางออกนอกประเทศไปเที่ยวต่างประเทศของครึ่งปีแรกที่เพิ่มถึง 17.7% ซึ่งมีแนวโน้มว่าจะเพิ่มขึ้นต่อเนื่องในครึ่งปีหลังนี้ ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เงินไหลออกนอกประเทศ แม้ว่าจะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้าประเทศไทยกว่า 12 ล้านคนในครึ่งปีแรก ซึ่งสูงขึ้นถึง 20%

เมื่อเทียบกับเมื่อปีที่ผ่านมาก็ตาม โดยภาพรวมธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง ทั้งปี พ.ศ. 2556 นี้ สมาคมฯ ประเมินว่าทั้งระบบน่าจะเติบโตแค่ 9%ต่ำกว่าปีที่แล้วที่เติบโต 12% โดยแยกเป็นกลุ่มซูเปอร์เซ็นเตอร์เติบโต 7% (ต่ำกว่าปีที่แล้วที่เติบโต 10%) กลุ่มคอนวีเนียนสโตร์เติบโต 12% (ต่ำกว่าปีที่แล้วที่เติบโต 18%) กลุ่มดีพาร์ตเมนต์สโตร์เติบโต 7.5% (ต่ำกว่าปีที่แล้วที่เติบโต 12%) กลุ่มสเปเชียลตี้สโตร์เติบโต 11.5% (ต่ำกว่าปีที่แล้วที่เติบโต 18%) และกลุ่มซูเปอร์มาร์เก็ตเติบโต 8% (ต่ำกว่าปีที่แล้วที่เติบโต 10%)



แผนภาพที่ 5 การเติบโตของธุรกิจค้าปลีกและค้าส่งไทย

จากการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) รวมทั้งพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภค ส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกรูปแบบใหม่ซึ่งอาศัยความได้เปรียบทางด้านเงินทุน วิทยาการความรู้ รวมทั้งการนำเอาระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ จึงมีอำนาจในการต่อรอง ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้านความสะดวกสบายและความครบถ้วนของสินค้า ซึ่งส่งผลกระทบต่อตลาดของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กและขนาดกลางอย่างต่อเนื่อง

6. สถานการณ์สาขาค้าปลีกและค้าส่งในภูมิภาคอาเซียน

ภาพรวมสถานการณ์และโอกาสธุรกิจสาขาค้าปลีกและค้าส่งของกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านใน AEC การรวมตัวกันเป็นหนึ่งในประชาคมอาเซียนซึ่งจะเป็นการสร้างโอกาสมากมายไม่แต่เฉพาะคนไทยเองแต่รวมถึงชาติอื่นในอาเซียนเช่นกัน โดยเฉพาะ “ธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง” ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของคนในอาเซียน และปัจจุบันธุรกิจค้าปลีกกำลังเติบโตกว้างขวางมากขึ้นเรื่อย ๆ จึงมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ โดยเฉพาะของไทย ซึ่งเห็น

ได้จากสัดส่วนของมูลค่าค้าปลีกไทยที่เติบโตขึ้นเปรียบเทียบกับจากปี พ.ศ. 2550 ที่ขณะนั้นมีมูลค่าเพียง 1.2 ล้านล้านบาท แต่พอมาถึงปี พ.ศ. 2554 เติบโตเป็น 1.4 ล้านล้านบาท และมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องในปี พ.ศ. 2555 และปี พ.ศ. 2556 เช่นเดียวกับประเทศเพื่อนบ้าน ที่การเติบโตของธุรกิจค้าปลีกก็เพิ่มสูงมากเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็น ฟิลิปปินส์ที่มีอัตราเติบโตสูงสุดถึง 38.43% ในขณะที่เวียดนามและอินโดนีเซียมีอัตราการเติบโตใกล้เคียงกัน โดยเวียดนามเติบโตที่ 11.89% ส่วนอินโดนีเซียเติบโต 11.38% ส่วนมาเลเซียเติบโตน้อยที่สุดที่ 3.75% โดยสามารถพิจารณาสถานการณ์การค้าปลีกและค้าส่งของประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะประเทศในกลุ่ม CLMV

7. ห้างค้าส่งในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

จากการดำเนินการในการวิจัย รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรห้างค้าส่งในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง คือ จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดมหาสารคาม และจังหวัดร้อยเอ็ด โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัยในห้างค้าส่งในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง มีรายละเอียดดังนี้

7.1 ห้างค้าส่งในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์

7.1.1 ร้านนิวกันเอง

7.1.2 ร้านเคมาร์ท

7.1.3 ฟาร์มมาร์ท เทรคดิ่ง

7.1.4 ไทวัสดุ

7.1.5 เทสโก้ โลตัส

7.2 ห้างค้าส่งในเขตจังหวัดขอนแก่น

7.2.1 ร้านอาร์เอสโฮเซล

7.2.2 สหสิน เทรคดิ่ง

7.2.3 ลีมาร์ทขอนแก่น

7.2.4 เกียรติสิน

7.2.5 เจียรกี

7.2.6 สิ้นสองพัน

7.2.7 บิ๊กมอ

7.2.8 เทสโก้ โลตัส

7.2.9 แม็คโคร

7.2.10 ไทวัสดุ

7.3 ห้างค้าส่งในเขตจังหวัดมหาสารคาม

7.3.1 ร้านสิทธิศักดิ์

7.3.2 ร้านลิ้มเจริญ

7.3.3 ไทวัสดุ

7.3.4 ร้านกรุงไทยซูเปอร์

7.3.5 เทสโก้ โลตัส

7.3.6 ร้านสุขศาลา

7.3.7 ร้านทวีกิจ

7.3.8 ซร้ายไทส์โตร

7.3.9 ฟาร์มมาร์ท

7.4 ห้างค้าส่งในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด

7.4.1 ร้านร้อยเอ็ดไฮเปอร์มาร์ท

7.4.2 ร้านสมศักดิ์

7.4.3 ร้านศิริรัตน์

7.4.4 ร้านเพอร์เฟค

7.4.5 แม็คโคร

7.4.6 ไทวัสดุ

7.4.7 เทสโก้ โลตัส

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ชัยพร วิชชาวุธ, พรรณราย ทรัพย์ะประภา และชูพงศ์ ปัญจมะวัต (2546 : 79 - 80) ได้ศึกษาวิจัยนโยบาย กลไกการพัฒนา และประเมินติดตามผลการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐ และได้สรุปคุณลักษณะ สมรรถนะที่คาดหวังในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ระดับสูง และระดับกลางของรัฐ ดังนี้ 1) การบริการและรับใช้ประชาชน 2) ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบ 3) บริหารโดยใช้อำนาจน้อยลง 4) สามารถบริหารนโยบายให้สัมฤทธิ์ผล 5) มีความเป็นผู้นำ

มณีวรรณ นัทรอุทัย (2547 : 4 - 23) ได้เสนอตัวอย่างการจัดกลุ่มจิตสมรรถนะที่เป็นกรอบแนวคิดการพัฒนากุศลกร ในรายงานผลการศึกษาแผนพัฒนากุศลกรบนฐานจิตสมรรถนะ ภายใต้โครงการจัดทำแผนพัฒนากุศลกร สำนักงาน ป.ป.ช. พ.ศ. 2547 - 2550 ดังนี้

กลุ่มที่ 1 มุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 1) ความคิดริเริ่ม 2) ตระหนักในคุณภาพ และความเป็นระเบียบ และ 3) การมุ่งความสำเร็จในงาน

กลุ่มที่ 2 ความสามารถในการโน้มน้าว ประกอบด้วย 1) การโน้มน้าวชักจูง 2) การสร้างเครือข่ายการทำงาน 3) ทักษะการเจรจาต่อรอง 4) การคำนึงถึงการใช้อิทธิพลและผลกระทบ และ 5) การสื่อสาร

กลุ่มที่ 3 ความสามารถในการจัดการ ประกอบด้วย 1) การจัดการการทำงาน 2) วิสัยทัศน์ผู้นำ 3) การทำงานเป็นทีมและการสร้างความร่วมมือ 4) การนำทีมงาน 5) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ 6) การร่วมแรงร่วมใจ 7) การจัดระบบสารสนเทศ 8) การติดตามงาน 9) การสร้างวิสัยทัศน์ 10) การกำหนดทิศทาง 11) การพัฒนากุศลกร และ 12) การกระจายงาน

กลุ่มที่ 4 ความสามารถในการบริหาร ประกอบด้วย 1) ความไว้วางใจและความซื่อสัตย์ 2) ความอดทนต่อความกดดัน 3) ความสามารถเชิงกลยุทธ์ 4) ความตั้งใจมั่น 5) การรับรู้ความเป็นจริง 6) การจัดการความเสี่ยง 7) ความรวดเร็วในการฟื้นคืน 8) การเรียนรู้ที่ปฏิบัติได้ 9) ความผูกพันกับองค์กร 10) มีพลัง 11) กล้าตัดสินใจ 12) ความพร้อมต่อการแข่งขัน 13) เป็นผู้นำในการดำเนินการ และ 14) มุมมองทางธุรกิจ

กลุ่มที่ 5 บริการ ประกอบด้วย 1) ความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ 2) การให้ความสำคัญต่อลูกค้า

กลุ่มที่ 6 ความสามารถทางการคิด ประกอบด้วย 1) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 2) การตัดสินใจต่อองค์การ 3) การคิดนวัตกรรม 4) การแสวงหาสารสนเทศ 5) การมอง

ภาพรวมองค์การ 6) มุมมองในระดับสากล และ 7) การคิดเชิงวิเคราะห์ อังคินันท์ อินทรกำแหง และทัศนาก ทองภักดี (2548) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐใน 4 ด้าน คือ สมรรถนะด้านบริการวิชาการ การสอน การวิจัย และการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม พบว่าสมรรถนะด้านบริการวิชาการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกสูงต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ กล่าวคือ ถ้าอาจารย์มีสมรรถนะด้านบริการวิชาการอยู่ในระดับสูง จะมีผลทำให้อาจารย์มีความเป็นผู้นำทางวิชาการสูงขึ้น

สุพรรณ เกษมสวัสดิ์ (2549) ศึกษาความสามารถหลักของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอโดยใช้วิธีการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย ผลการศึกษาวิจัยพบว่าความสามารถหลักของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ มีความสามารถหลักสำคัญ 5 ด้าน คือ 1) การบริหารคน ประกอบด้วย การปรับตัว ทักษะในการสื่อสารและการประสานสัมพันธ์ 2) ความรอบรู้ในการบริหาร ประกอบด้วย การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การมีจิตมุ่งบริการ และการวางแผนกลยุทธ์ 3) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์และการบริหารทรัพยากร 4) การบริหารอย่างมีมืออาชีพ ประกอบด้วย การตัดสินใจการคิดเชิงกลยุทธ์และความเป็นผู้นำ 5) การศึกษานอกโรงเรียน ประกอบด้วย การปรับปรุงตนเองขอบข่ายงานการศึกษานอกโรงเรียนที่เกี่ยวข้อง ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษานอกโรงเรียนและกระบวนการของการศึกษา

จิราพร พูนพิพัฒน์ (2550) ศึกษาสมรรถนะหลักที่จำเป็นของผู้บริการระดับผู้จัดการตามความต้องการของบริษัทข้ามชาติ เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีคุณภาพใน 7 ประเทศ คือ ญี่ปุ่น/ไต้หวัน เกาหลี สิงคโปร์ สหรัฐอเมริกา เยอรมัน และออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักที่จำเป็นมากที่สุดอันดับแรกของบริษัทข้ามชาติต้องการ คือ การมีความสามารถในการสื่อสาร รองลงมา คือ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีภาวะผู้นำการคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาการสร้างแรงจูงใจในตัวเอง การมีความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การมีความกระตือรือร้น การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การหรือการมีทัศนคติในทางบวก และการมีทักษะในการเจรจาต่อรองตามลำดับ ผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายของทุกบริษัทให้ความสำคัญในการกำหนดสมรรถนะ

หลักของผู้บริหารระดับผู้จัดการ เพราะเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ และ คุณลักษณะที่เหมาะสมในการเป็นผู้จัดการของบริษัท โดยวิธีการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่ ใช้การอบรม สัมมนาตามหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรสำหรับผู้บริหาร หรือเลือกฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถบางประการให้กับผู้บริหาร

นพดล ถินารมย์ (2550) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบความสามารถในการ บริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี โดยศึกษาบทบาท ของผู้บริหาร โรงเรียนทั้ง 6 ฐานะ คือ ผู้บริหาร ผู้นำในด้านการสอนหรือด้านวิชาการ ผู้รักษา ระเบียบวินัย ผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ ผู้ประเมินผล และผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง

สมนึก ทองเอี่ยม (2550 : 176 - 181) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการพัฒนา สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และได้ วิเคราะห์สมรรถนะ และกำหนดเป็นสมรรถนะหลักทางการบริหารเพื่อการศึกษาวิจัย 4 ด้าน ดังต่อไปนี้ด้านที่ 1 สมรรถนะด้านการบริหารคน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะย่อย คือ 1) การ ปรับตัวและยืดหยุ่น 2) การสื่อสาร 3) การทำงานเป็นทีม 4) การนำทีมงาน 5) การสอนงาน และ 6) การสร้างเครือข่ายด้านที่ 2 สมรรถนะด้านความรู้ในการบริหาร ประกอบด้วย 5 สมรรถนะย่อย คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การวางแผนงาน 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การเจรจาต่อรอง และ 5) การกำกับติดตามงานด้านที่ 3 สมรรถนะด้านการบริหารงานแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 8 สมรรถนะย่อย คือ 1) ความรู้องค์การ 2) การคิดเชิงระบบ 3) การคิดเชิงวิเคราะห์ 4) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) การมุ่งเน้นเทคโนโลยี 6) การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ 7) การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล และ 8) การมีจิตให้บริการด้านที่ 4 สมรรถนะ ด้านการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย 2 สมรรถนะย่อย คือ 1) การสร้างความศรัทธา และ 2) ความมีจริยธรรม

อานนท์ สุขภาคกิจ (2550) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพฤติกรรมการภาวะ ผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลพฤติกรรม ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์และศึกษาองค์ประกอบ พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทการจัดการศึกษา ของสังคมไทยใน 7 ด้าน ได้แก่ การมีความคิดริเริ่ม การรู้จักปรับปรุง การยอมรับนับถือ การให้ความช่วยเหลือ การโน้มน้าวจิตใจ การประสานงาน และการเข้าสังคม

อัมพา ถ้วยงาม (2551) ได้ศึกษาเพื่อพัฒนาวิธีการประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และตรวจสอบคุณภาพของวิธีการประเมิน ผลการวิจัยพบว่า วิธีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา มีหลักการสำคัญคือการประเมินเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สมรรถนะด้านความรู้และทักษะที่ใช้ประเมิน ได้แก่ การสื่อสาร การมีส่วนร่วม การวัดและการประเมิน การเน้นผลสำเร็จ การวางแผนการบริหารนโยบาย การแก้ปัญหา การพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาเทคโนโลยี การอำนวยความสะดวกการบริหารงบประมาณ การมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ และการบริหารงานบุคคล การประเมินสมรรถนะประเมินจากงานตามภาระบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การเน้นผลสำเร็จของสถานศึกษา การเน้นความสำคัญของผู้เรียน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้บริการทางการศึกษา การจัดการงบประมาณ ทรัพยากรและเทคโนโลยี เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร (2557 : 109 - 110) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะทางการบริหารที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดมหาสารคาม ได้แก่ ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านการตัดสินใจ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ระดับการศึกษา เงินเดือนและเพศ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดมหาสารคาม ประกอบด้วย นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานภาครัฐ การกำหนดยุทธศาสตร์พัฒนาการบริหารงานบุคคล กลไกการขับเคลื่อนและการนำไปสู่การปฏิบัติ พฤติกรรมการบริหาร การสื่อสาร และการตัดสินใจ วัฒนธรรมองค์กรคุณลักษณะบุคคล อันจะนำไปสู่สมรรถนะทางการบริหารที่มีประสิทธิผล

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Kochanskic and Blanc (1998 : 6) ได้ศึกษาองค์กรควรจ่ายความรู้ความสามารถหรือไม่ ในความมั่งคั่งและความเจริญก้าวหน้าของบริษัทในสหรัฐอเมริกา การตอบสนองความสามารถหรือสมรรถนะของพนักงานที่เหมาะสมที่ควรทำ คือ 1) สมรรถนะในการทำงานที่ไม่เคยได้รับรางวัลหรือผลตอบแทน และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตรงความเป็นจริง 2) การให้รางวัลสำหรับความสามารถแก่พนักงานที่มีประสิทธิผลของงาน 3) ไม่จ่ายสำหรับสมรรถนะที่ไม่สร้างความแตกต่างในผลงาน 4) บริษัทกำหนดเป้าหมายที่จะใช้สมรรถนะเป็นฐานของการจ่ายค่าตอบแทนผลงาน

Greengard (1999 : 104) ได้ศึกษาการจัดการสมรรถนะนำไปสู่ผลกำไรที่น่าประทับใจของบริษัท ผู้จัดการส่วนมากอุทิศตนให้เวลาเพื่อการดำเนินการขององค์กรที่ดีที่สุด ในขณะที่เดียวกันหากพวกเขาละเลยต่อพนักงานส่วนใหญ่ของบริษัท นับเป็นสิ่งที่น่าละอาย การมองหาวิธีที่จะสามารถนำบริษัทไปสู่ผลกำไรที่น่าประทับใจได้นั้น การจัดการสมรรถนะพื้นฐานที่จำเป็น (Competency – based Management) หรือ CBM CBM ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่บริษัทจะต้องทำและเข้าใจว่าจะไรคือสิ่งที่บริษัทกำลังดำเนินการ การผนวกซอฟต์แวร์ (Software) รวมเข้ากับกระบวนการทำงาน ความเป็นไปได้ในการวิเคราะห์ผลผลิตของพนักงานแต่ละคนหรือกลุ่มคนงาน การมองหาพนักงานที่มีผลงานดีเด่น ประสิทธิภาพการผลิต การประหยัดต้นทุน หรือ การถ่ายเทต้นทุนการค้นหากิจกรรม ความรู้ และประสิทธิผลของพนักงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้อบริษัทสามารถมองหาความสำเร็จขององค์กรได้

Skulmoski (2001 : 11) ได้ศึกษา ความสมบูรณ์ของโครงการและความสามารถในการติดต่อประสานงาน ไม่นานมานี้ความคิดต่าง ๆ ที่มีอยู่ท่ามกลางการจัดการโครงการ ในองค์กรที่สมบูรณ์แล้วและสามารถในการจัดการ นำมาทบทวน ตามธรรมดาเชื่อว่าถ้าทั้งความสามารถได้รับการปรับปรุงแล้วคล้ายกับว่าโครงการที่สำเร็จแล้วนี้ได้รับการปรับปรุงด้วย ในตอนสุดท้ายของเรื่องนี้ผู้วิจัยบางคนให้แนะนำว่า แบบที่แน่นอนต่าง ๆ กลายเป็นพื้นฐานสำหรับการรับรองแห่งชาติอย่างไรก็ตาม แบบบางอย่างเหล่านี้ยังไม่สมบูรณ์ มีข้อบกพร่องหรือสับสนประมาทความสำคัญของการวางแผนและควบคุมการลงทุนอย่างชำนาญ ความสามารถและโครงสร้างที่สมบูรณ์กับการประเมิน โปรแกรมการรับรองเอามาแนะนำเสนอ จุดประสงค์หลากหลายของโครงสร้างยังนำไปประยุกต์โครงการจัดการกับทรัพยากรมนุษย์เพื่อแสดงการติดต่อประสานงานระหว่างความสมบูรณ์และความสามารถจากมุมมองการวางแผนและควบคุมการลงทุนอย่างชำนาญ

Wright (2001 : 20) ได้วิจัยเกี่ยวกับ สมรรถนะ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์: สิ่งที่ถูกต้องที่ควรได้รับ พบว่า สมรรถนะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเป็นตัวชี้ทิศทางและเป็นตัววัดความเจริญเติบโตส่วนบุคคลซึ่งเป็นทุนมนุษย์ อันเป็นตัวเสริมหน้าที่ในการบริการและเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการติดตามงาน และเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จที่สำคัญขององค์กรประกอบด้วย 1) ความสามารถให้เกิดอิทธิพลหรือชักชวน 2) ทักษะระหว่างบุคคล 3) ความรู้ทางเทคนิค 4) ความสามารถในการจัดการกับความคลุมเครือ

Delmont (2002) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารระดับภาควิชา กำหนดรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารระดับภาควิชาประกอบด้วย 1) หน้าที่หลักของหน่วยวิชาการ 2) บทบาทและความรับผิดชอบตามตำแหน่ง 3) สมรรถนะ ในส่วนของสมรรถนะนี้ได้แบ่งเป็น 3 ด้าน ด้วยกัน คือด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์และยั่งยืน 2) ตัดสินใจและใช้ความเป็นผู้นำอย่างเหมาะสม 3) การจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจและการโน้มน้าว 4) การสร้างสรรค์งานและนวัตกรรม 5) การใช้ทรัพยากรที่ก่อให้เกิดรายได้ 6) การแสดงถึงพันธะที่ต้องรับผิดชอบ 7) การแสดงคุณลักษณะที่นุ่มนวล ซื่อตรง ไว้วางใจได้ มีคุณธรรมและจริยธรรม 8) การแสดงถึงการเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญทางวิชาการด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย 1) การสื่อสาร การฟัง การพูด การเขียน และการนำเสนอในที่ชุมชน 2) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แสดงถึงความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น 3) การนำกลุ่ม ทีม กรรมการ หรือโครงการหรือดำเนินการประชุม 4) การคาดการณ์ล่วงหน้า การต่อรอง การจัดการความขัดแย้งและแก้ไขปัญหา การจัดการความเครียดและการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1) การจัดการองค์การ การวางแผน การมอบหมายงาน และการจัดลำดับความสำคัญของงาน 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและประสิทธิภาพขององค์การ 3) การตัดสินใจที่ทันเวลา เหมาะสม 4) ความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการอุดมศึกษา นโยบายของมหาวิทยาลัย ระเบียบปฏิบัติต่างๆ 5) การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและคงทน 6) การประยุกต์เทคโนโลยีในการดำเนินงาน

Messengers (2003 : 8) ได้ศึกษาการเพิ่มสมรรถนะก็คือการเพิ่มคุณค่า ในปัจจุบันนี้มนุษย์ต้องเผชิญหน้ากับการท้าทายใหม่ๆ งานวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการโดยคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยมิชิแกน และการสนับสนุนจาก Society For Human Resource Management and Global consulting Alliance สรุปผลการวิจัยว่า ความสำเร็จของการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับสมรรถนะและทักษะเฉพาะ 5 ประการที่สำคัญ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ในการช่วยเหลือ 2) ความรู้ทางธุรกิจ 3) ความน่าเชื่อถือในตัวบุคคล 4) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยตรง และ 5) เทคโนโลยีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

American Society for Training and Development (2004) ได้ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีสำหรับการเรียนรู้ในที่ทำงานและปฏิบัติงานแบบมืออาชีพในปัจจุบันและอนาคตพบว่าสมรรถนะที่สำคัญในอนาคต ได้แก่ การวิเคราะห์ความจำเป็นและเสนอแนวทางแก้ปัญหาการคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และพลังขับเคลื่อนเพื่อผลลัพธ์

Castillo (2005 : 48) ได้ศึกษาคำจำกัดความของสมรรถนะ ในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ บริษัทต่าง ๆ มีภาวะการแข่งขันประจำวันตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นองค์กรระดับท้องถิ่นหรือระดับนานาชาติก็ตาม สมรรถนะนับเป็นเฉพาะที่ต้องให้ความสนใจและเป็นตัวอธิบายความสามารถในการแข่งขันการผลิต ผลกำไร บทบาท หรือกระบวนการทำงานขององค์กรสมรรถนะสามารถขยายออกมาได้อย่างมากมาย เพียงแต่เชื่อมโยงกับ โครงสร้างแต่งานขององค์กรและพนักงานตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของเขา และที่สำคัญองค์กรต้องสามารถกำหนดจุดยืนของแต่ละตำแหน่งและผลตอบแทนได้อย่างชัดเจน

Ozcelik and Ferman (2006 : 72) ได้ศึกษา เกี่ยวกับ สมรรถนะที่เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล : ผลลัพธ์และความสำคัญในการทำงานในประเทศธุรกิจ บทความนี้เป็นการศึกษาตรวจสอบจุดหมายของสมรรถนะที่มีส่วนในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM) ในองค์กร รวมทั้ง การทบทวนเอกสารแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามมุมมองต่าง ๆ ในเรื่องของสมรรถนะ จากการสร้างทฤษฎีก่อนหน้านี้และหลักฐานที่สังเกตได้บางอย่าง กรอบของสมรรถนะใหม่ได้มีการพัฒนาดีขึ้น จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการวิจัยเน้นการยืนยันการนำสมรรถนะได้ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทักษะ และอุปนิสัยในองค์กรต่าง ๆ สิ่งที่น่าสนใจในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีสิ่งที่ท้าทายเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างของบุคคล และความแตกต่างทางวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละท้องถิ่นและประเทศ อย่างไรก็ตาม หากมีการจัดการที่เหมาะสม สมรรถนะก็สามารถสร้างเสริมงาน และมีการพัฒนาจนสามารถบรรลุได้ทั้งความต้องการขององค์กรและบุคคล

Rosen, Frust and Blackburn (2006 : 229) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทีมงานที่แท้จริง : การฝึกอบรมในปัจจุบันและความต้องการในอนาคต องค์กรต่างก็มุ่งสร้างทีมงานที่แท้จริงขึ้นมาอย่างรวดเร็วเพื่อพัฒนางานในองค์กรอย่างไม่เคยมีมาก่อน ซึ่งผู้นำทีมและสมาชิกของทีมงานมาจากที่ต่าง ๆ กัน ทำงานด้วยกันและสื่อสารกันด้วยการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสารที่หลากหลาย งานวิจัยนี้ได้ทำการสำรวจผู้ฝึกอบรม จำนวน 440 คน พบว่า องค์กรในปัจจุบันมีเป้าหมายการฝึกอบรมเพื่อการเตรียมผู้นำและสมาชิกของทีมงานที่แท้จริง โดยมีการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารงานกับองค์กรอื่น การคัดเลือกผลงานที่ดีเยี่ยม มีข้อเสนอให้มีการฝึกฝนและฝึกอบรมเพื่อการสร้างผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นในองค์กร

Morgan (2006 : 19) ได้ศึกษาเกี่ยวกับข้อสงสัยในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ความต้องการสูงสุดในองค์กรคืออะไร ในประเด็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรเป็น ข้อถกเถียงอภิปรายกันอย่างมากมาย Peter Morgan นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งเมืองเซนต์จอห์น กล่าวว่า การท้าทายที่ยิ่งใหญ่ คือ การเผชิญหน้ากับการฝึกอบรมนวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับ ผู้อำนวยการ, Cheryl Stafford, ทรัพยากรบุคคลที่มูลนิธิโรงพยาบาลเด็ก B.C. สิ่งที่เขาพบ คือหลักสูตรระดมทุนใหม่ที่มีคุณภาพสูงคือสิ่งที่องค์กรของเธอต้องการ

การสังเคราะห์ปัจจัยสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาระ สิ้นธุ์ ในการวิจัย รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาระ สิ้นธุ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ศึกษาปัจจัยสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาระ สิ้นธุ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร โดยได้ศึกษาแนวคิดจาก จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาระ สิ้นธุ์ ผู้วิจัยได้มาสรุปการวิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิด และทฤษฎีจากนักวิชาการ ซึ่งมีแนว ทางการดำเนินการตามกรอบแนวคิด สรุปได้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ และสังเคราะห์หลักการแนวคิดองค์ประกอบสมรรถนะ 5 ด้าน ของ McClelland (1973 : 1 - 14) ได้แก่ 1) ด้านทักษะ 2) ด้านความรู้ 3) ด้านอัตมโนทัศน์ 4) ด้านบุคลิกภาพ 5) ด้านแรงจูงใจ

2. การวิเคราะห์ และสังเคราะห์หลักการแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ของ Richard Boyatzis (1982 : 58) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ “คุณลักษณะสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ แรงบันดาลใจ ลักษณะส่วนบุคคล ทักษะ มุมมองที่มีต่อภาพลักษณ์ของตัวเอง บทบาท ทางสังคม หรือองค์ความรู้ที่มีผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และหรือผลงานที่เหนือกว่า คนอื่น”

3. การวิเคราะห์ และสังเคราะห์หลักการแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 11) ได้กำหนดสมรรถนะหลัก ให้เป็น คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่ง เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ร่วมกัน จำแนกออกเป็น 5 ด้าน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) บริการที่ดี (Service Mind) 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) รายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลัก

ตัวแปร	ความสำคัญ	แนวคิด/ผู้ศึกษา
<p>1. คุณลักษณะส่วนบุคคล</p>	<p>คุณลักษณะของบุคคลนั้นมีความแตกต่างกัน เช่น เพศ อายุ สุขภาพ อาชีพ และประสบการณ์จะเห็นปัจจัยที่มีผลทำให้เกิดความแตกต่างกันระหว่างบุคคล ประกอบกับคำกล่าวที่ว่า การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไร ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ คือทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลนั้น ๆ</p> <p>สรุปคุณลักษณะของผู้บริหารที่เป็นที่ต้องการขององค์การสมัยใหม่องค์การภาครัฐและองค์การเอกชน ประกอบด้วยคุณสมบัตินี้ 5 ประการ คือ มีความรู้และความรับผิดชอบสูงปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างดี มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ สื่อความได้ดี และมีใจรักที่จะทำงาน และต้องการประสบความสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะส่วนบุคคลคือ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและส่งผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบทำให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ โดยมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ซ่อนเร้นอยู่ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางการภาพและอื่น ๆ ซึ่งพฤติกรรมที่นำมาใช้จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์ หรือเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance) ดังนั้นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ดี จะทำให้องค์การมีบุคลากรที่เต็มเปี่ยมไปด้วยศักยภาพ ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย องค์การส่วนใหญ่จึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยหรือพัฒนาสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรใน</p>	<p>กันสร คงยืน 2553 : 143-160),รัตนารักษ์ ศรีพยัคฆ์ (2550 : 30), ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร .2556)</p>

ตัวแปร	ความสำคัญ	แนวคิด/ผู้ศึกษา
	องค์การให้มีศักยภาพ ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย	
2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน	<p>การดำรงชีวิตอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี มีความสุขมีความสมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ได้รับการยอมรับยกย่องจากผู้อื่น และมีความพร้อมทุกด้าน สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ อีกทั้งยังทำประโยชน์ให้กับตนเอง สังคม และประเทศชาติโดยส่วนรวมด้วย โดยคุณภาพชีวิตในการทำงานของผู้บริหาร ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 8 องค์ประกอบดังนี้ 1) คุณภาพชีวิตค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ 2) สิ่งแวดล้อมที่ถูกต้องและปลอดภัย 3) เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถ 4) ลักษณะที่ส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน 5) ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน 6) ลักษณะงานที่ตั้งอยู่บนฐานของกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรม 7) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยส่วนรวม และ 8) ลักษณะงานมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง</p>	<p>นิพนธ์ คันทเสวี (2541 : 10) ศิริ ฮามสุโพธิ์ (2543 : 33) ทองศรี กำภู ณ อยุธยา (2532 : 154) เพ็ญศรี วาทยานนท์ (2533 : 220-221) ชาญชัย อาจินสมาจาร (2535 : 39) บัณฑิตย์ ธนชัยเศรษฐวุฒิ (2540 : 21) ปรีชา เปี่ยมพงษ์ สานต์ (2535 : 21-22) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Human Need) (ธงชัย สันติวงศ์. 2519 : 381 - 384) Delamatte and Takezawa (1984 : 2-3) Casio (1989 : 24) Bovee et. al. (1993 : 413) Herrick and Macaby (1995 : 63-67) Petersen (1978 : 91) Huse and Cummings (1985 : 198-200)</p>

ตัวแปร	ความสำคัญ	แนวคิด/ผู้ศึกษา
3. วัฒนธรรมองค์กร	<p>ความเชื่อหรือค่านิยม หรือฐานคติที่มีร่วมกันในองค์กร ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของคนในสังคมหรือองค์กร เป็นสิ่งที่มีร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม ซึ่งสามารถเรียนรู้ สร้างขึ้นและถ่ายทอดไปยังบุคคลอื่น ๆ ได้ทั้งที่เป็นวัตถุและสัญลักษณ์จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้นสามารถนิยามวัฒนธรรมองค์กรได้ว่า เป็นความเชื่อ ค่านิยมทัศนคติ ปทัสถาน ความคาดหวัง ที่องค์กรกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแบบแผนสำหรับปฏิบัติร่วมกันในองค์กร โดยแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมสำหรับตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้้องค์กรสามารถอยู่รอดหรือประสบความสำเร็จ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นรูปธรรมสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนและนามธรรมที่ฝังลึกแล้วแสดงเป็นพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัววัฒนธรรมองค์กรสามารถถ่ายทอดไปยังบุคคลรุ่นต่อ ๆ ไปในองค์กรได้ มีความมั่นคงยาวนานแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นรายละเอียดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผลการ และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดของปัจจัยที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อสมรรถนะทางการบริหารที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร</p>	<p>ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2540 : 54) สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2540 : 9-11) สุนทร วงศ์ไวสุวรรณ (2540 : 122) วิโรจน์ สารรัตน์ (2546 : 314) พร ภิศก (2546 : 27) วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547 : 20) ทิววรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547: 189) ศิริพงษ์ เสภาภาน (2551 : 71) อัลเวสตัน (Alvesson. 1989 : 50-51) ซาชน์ (Schien. 1992 : 12) ไบเทนดิกค์ (Buytendijk, 2006 : 24) ร็อบบิ้น (Robbins and DeCenzo. 2004 : 159) วิลเลียมส์ (Williams, 2008 : 46)</p>
4. การสื่อสาร	<p>กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร และเรื่องราวต่าง ๆ จากผู้ส่งสาร ไปสู่ผู้รับสาร โดยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง ในสภาพแวดล้อมหนึ่ง ๆ จนเกิดการเรียนรู้ ความหมายในสิ่งที่ถ่ายทอดร่วมกันและตอบสนองต่อกันได้ตรงตามเจตนาของทั้งสองฝ่าย ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลและการสื่อสารขององค์กร” โดยมีการจำแนกองค์ประกอบการสื่อสาร ทั้งผู้ส่งสาร ช่องทางการ</p>	<p>วิจิตร อาวะกุล (2525 : 28) พัทณี เษยจรรยา และคณะ (2541 : 7) สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541 : 7) นรินทร์ชัย พัฒนาพงศา (2542 : 3) วิรัช สงวนวงษ์วาน</p>

ตัวแปร	ความสำคัญ	แนวคิด/ผู้ศึกษา
	สื่อสารและผู้บริหาร โดยมีการส่งมอบสารหลายทิศทาง คือ จากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง การสื่อสารตามแนวนอน และการสื่อสารข้ามสายงานและมีการใช้ข้อมูลข่าวสาร การสนับสนุนทางเลือกและการประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจดำเนินงานต่างๆโดยสมาชิกในองค์กรหรือโดยผู้นำซึ่งเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดหรือสมาชิกของกลุ่มเห็นพร้อมต้องกันมากที่สุดประกอบการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	(2547 : 115) สมิต สัญกร (2547 : 14) ธิดิภ ชัยธวัช (2548 : 130-140) วุฒิชัย จำนวน (2543 : 21 (ธิดิภ ชัยธวัช, 2548) (สมิต สัญกร, 2547)) ยุคล์ (Yukl, 1989 : 253-261)
5. พฤติกรรมการบริหาร	การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารที่แสดงออกในฐานะผู้นำ เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เงื่อนไข หรือ สิ่งแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไปโดยใช้ กระบวนการจัดกิจกรรมการทำงานอย่างเป็นระบบ อย่างเหมาะสมเพื่อให้งานสำเร็จ และผู้ร่วมงานพึงพอใจการทำงาน จึงสามารถทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ประกอบด้วย พฤติกรรมการบริหาร 3 องค์ประกอบ คือ พฤติกรรมที่เน้นงาน พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ และ พฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง	สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 13) พันัส หันนาคินทร์ 2524 : 3) สมภพ ศักดิ ฐานนท์ (2532 : 38) สมชาย คำรังสีลปี (2537 : 29) พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 14-15) Good (1973 : 14) Knezevich (175 : 5) Hoy nd Miskel (1982 : 116)

จากตารางที่ 10 จากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์หลักการแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยได้นำหลักการแนวคิดเกี่ยวกับของ ริชาร์จ โบยาซิส (Richard Boyatsis, 1982 : 58) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ “คุณลักษณะสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ แรงบันดาลใจ ลักษณะส่วนบุคคล ทักษะ มุมมองที่มีต่อภาพลักษณ์ของตนเอง บทบาททางสังคม หรือองค์ความรู้ที่มีผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และหรือผลงานที่เหนือกว่าคนอื่น”มาเป็นหลักในการศึกษา จึงสรุปการวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารข้างล่างในกลุ่ย่อยแก่นสารสินธุ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลนั้นมีความแตกต่างกัน เช่น เพศ อายุ สุขภาพ อาชีพ และประสบการณ์จะเห็นปัจจัยที่มีผลทำให้เกิดความแตกต่างกันระหว่างบุคคล ประกอบกับคำกล่าวที่ว่า การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ คือทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล

นั้น ๆ สรุปคุณลักษณะของผู้บริหารที่เป็นที่ต้องการขององค์การสมัยใหม่ องค์การภาครัฐและองค์การเอกชน ประกอบด้วยคุณสมบัติ 5 ประการ คือ มีความรู้และความรับผิดชอบสูง ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างดี มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ สื่อความได้ดี และมีใจรักที่จะทำงานและต้องการประสบความสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและส่งผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบทำให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ โดยมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ซ่อนเร้นอยู่ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางการภาพและอื่น ๆ ซึ่งพฤติกรรมที่นำมาใช้จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์ หรือเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance) ดังนั้น คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ดี จะทำให้องค์การมีบุคลากรที่เต็มเปี่ยมไปด้วยศักยภาพ ซึ่งจะเป็แรงขับเคลื่อนสำคัญในการผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย องค์กรส่วนใหญ่จึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยหรือพัฒนาสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรในองค์กรให้มีศักยภาพ ซึ่งจะเป็แรงขับเคลื่อนสำคัญในการผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

2. ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ การดำรงชีวิตอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี มีความสุข มีความสมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ได้รับการยอมรับยกย่องจากผู้อื่น และมีความพร้อมทุกด้าน สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ อีกทั้งยังทำประโยชน์ให้กับตนเอง สังคม และประเทศชาติโดยส่วนรวมด้วย โดยคุณภาพชีวิตในการทำงานของผู้บริหารซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 8 องค์ประกอบดังนี้ 1) คุณภาพชีวิตค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ 2) สิ่งแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะและปลอดภัย 3) เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถ 4) ลักษณะที่ส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน 5) ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน 6) ลักษณะงานที่ตั้งอยู่บนฐานของกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรม 7) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยส่วนรวม และ 8) ลักษณะงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง

3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อหรือค่านิยม หรือฐานคติที่มีร่วมกันในองค์กร ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของคนในสังคมหรือองค์กร เป็นสิ่งที่มีร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม ซึ่งสามารถเรียนรู้ สร้างขึ้นและถ่ายทอดไปยังบุคคลอื่น ๆ ได้ทั้งที่เป็นวัตถุและสัญลักษณ์จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้นสามารถนิยามวัฒนธรรมองค์กรได้ว่าเป็นความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ ปทัสถาน ความคาดหวัง ที่องค์กรกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแบบแผนสำหรับ

ปฏิบัติร่วมกันในองค์กร โดยแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมสำหรับตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดหรือประสบผลสำเร็จ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นรูปธรรมสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนและนามธรรมที่ฟังลึกลับแล้วแสดงเป็นพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัววัฒนธรรมองค์กรสามารถถ่ายทอดไปยังบุคคลรุ่นต่อ ๆ ไปในองค์กรได้ มีความมั่นคงยาวนานแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นรายละเอียดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผลการ และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดของปัจจัยที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อสมรรถนะทางการบริหารที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร

4. ปัจจัยด้านการสื่อสาร คือ กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร และเรื่องราวต่าง ๆ จากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสารโดยวิธีการใดวิธีการหนึ่งในสภาพแวดล้อมหนึ่ง ๆ จนเกิดการเรียนรู้ ความหมายในสิ่งที่ถ่ายทอดร่วมกันและตอบสนองต่อกันได้ตรงตามเจตนาของทั้งสองฝ่าย ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลและการสื่อสารขององค์กร” โดยมีการจำแนกองค์ประกอบการสื่อสาร ทั้งผู้ส่งสาร ช่องทางการสื่อสารและผู้รับสาร โดยมีการส่งมอบสารหลายทิศทาง คือ จากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง การสื่อสารตามแนวนอน และการสื่อสารข้ามสายงาน และมีการใช้ข้อมูลข่าวสารการสนับสนุนทางเลือกและการประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยสมาชิกในองค์กรหรือโดยผู้นำซึ่งเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดหรือสมาชิกของกลุ่มเห็นพร้อมต้องกันมากที่สุดประกอบการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร คือ การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารที่แสดงออกในฐานะผู้นำเพื่อกำหนดกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เงื่อนไข หรือ สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยใช้กระบวนการจัดกิจกรรมการทำงานอย่างเป็นระบบ อย่างเหมาะสมเพื่อให้งานสำเร็จ และผู้ร่วมงานพึงพอใจการทำงาน จึงจะสามารถทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ประกอบด้วย พฤติกรรมการบริหาร 3 องค์ประกอบ คือ พฤติกรรมที่เน้นงาน พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ และพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 11 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยเชิงเหตุ และผล ที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลัก

ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลัก	นนงูช โอบะ (2545 : 117-120)	วิจารณ์ พานิช (2547 : 15)	อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548 22-23)	ปัทมา วงษ์วิษ กิจ(2550)	ธีรศักดิ์ คงคา สวัสดิ์ (2550 : 2)	สมร พดศักดิ์ (2550)	เสาวรสอรุณคง, 2550 : 10-14)	ประเสริฐ ตัน สกุล (2551 : 1)
1. ปัจจัยด้านทักษะ	✓	✓	✓		✓			✓
2. ปัจจัยด้านความรู้	✓	✓	✓	✓	✓			✓
3. ปัจจัยด้านทัศนคติ					✓	✓		✓
4. ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ	✓			✓	✓	✓	✓	
5. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ					✓			
ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลัก	ภักดิ์ สิริ (2554)	อรัญญา สิริ (2556)	กัญญา เพ ชราภรณ์ (2555)	ศุภเจตน์ จันทร์สาส์น	ประเพทย์ คือพงษ์	อัญชติ มันตะรักษ์	Gagne (1965)	McClelland (1973)
1. ปัจจัยด้านทักษะ				✓	✓		✓	✓
2. ปัจจัยด้านความรู้				✓	✓		✓	✓
3. ปัจจัยด้านทัศนคติ	✓		✓				✓	✓
4. ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ	✓	✓		✓				✓
5. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ		✓				✓		✓

ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลัก	Bracken (1992)	Costa and McCrae (1992)	Cascio Wayne F. (1998)	Johnsen (2002)	Delmont (2002)	Herzberg (1959)	Maslow	ความถี่
1. ปัจจัยด้านทักษะ	✓			✓				11
2. ปัจจัยด้านความรู้	✓				✓			12
3. ปัจจัยด้านทัศนคติ	✓							8
4. ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ	✓	✓	✓	✓				13
5. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ					✓	✓	✓	7

จากตารางที่ 11 จากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุ และผลที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สสารสินธุ์ โดยได้นำหลักการแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ของ หลักการแนวคิดองค์ประกอบสมรรถนะ 5 ด้าน ของ McClelland (1973 : 1-14) ได้แก่ 1) ด้านทักษะ 2) ด้านความรู้ 3) ด้านอัตมโนทัศน์ 4) ด้านบุคลิกภาพ 5) ด้านแรงจูงใจ มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์พร้อมกัน สังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผล จึงสรุปการวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุ และที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สสารสินธุ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านทักษะ คือ ความชัดเจน และความชำนาญชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งบุคคลสามารถสร้างขึ้นได้ จากการเรียนรู้ สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว สิ่งทีบุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น

2. ด้านความรู้ คือ ความเข้าใจในเรื่องบางเรื่อง หรือสิ่งบาง สิ่ง ซึ่งอาจจะรวมไปถึงความสามารถในการนำสิ่งนั้นไปใช้เพื่อเป้าหมายบางประการ ความสามารถ ในการรู้ บางอย่าง ความรู้ในทางปฏิบัติมักเป็นสิ่งที่ทราบกันในกลุ่มคน และในความหมายนี้เองที่ความรู้นั้นถูกปรับเปลี่ยนและจัดการในหลายๆ แบบ สิ่งทีบุคคลรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิด เฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมื่อ

3. ด้านอัตมโนทัศน์ คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งทีบุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นความรู้สึกลึกซึ้ง ความเข้าใจ การรับรู้ และเจตคติของแต่ละบุคคลที่มีต่อตนเองในทุกๆ ด้าน ซึ่งเป็นผลมาจากเรียนรู้และประสบการณ์ทีบุคคลได้มี ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและสิ่งแวดล้อม อันเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพ

4. ด้านบุคลิกภาพ คือ ลักษณะเฉพาะตัว และแบบแผนพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ทีถูกหล่อหลอมมาจากประสบการณ์ วัฒนธรรม การเรียนรู้ วิธีการปรับตัว และสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันไป เป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่ง ทีอธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น เป็น ลักษณะนิสัยทั่วไปทีตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ทีเผชิญ โดยสามารถพิจารณาได้จาก ความสามารถในการเรียนรู้ ความกระตือรือร้น การร่วมมือ เป็นต้น

5. ด้านแรงจูงใจ คือ การใช้การจูงใจ แรงจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง แรงจูงใจนี้อาจจะเกิดจากร่างกายหรือจิตใจของบุคคลนั่นเอง แรงจูงใจมีทั้งจากภายในและภายนอก แรงจูงใจจากภายใน เช่น ความสนใจ ทักษะคติ ความต้องการ แรงจูงใจจากภายนอก เช่น บุคลิกภาพ การลงโทษและการให้รางวัล เป็น สิ่งที่อยู่ภายในของบุคคล มีอิทธิพลทำให้กำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุมรักษาพฤติกรรม และการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลที่มีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า สามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้



ตารางที่ 12 การวิเคราะห์และตั้งคะแนนหลักของผู้บริหารห้าคนในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

สมรรถนะหลักของผู้บริหารห้าคน ในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์	สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน (2548 : 11)	รวิวรรณ เฒ่าหินทา (2548 : 12)	อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548 : 22- 23)	สำนักการพยาบาล กรมการ แพทย์ (2549 : 11 – 13)	สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2549)	ความดี
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. บริการที่ดี	✓	✓	✓	✓	✓	5
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	5
4. จริยธรรม	✓	-	-	✓	✓	3
5. ความร่วมแรงร่วมใจ	✓	-	✓	✓	✓	4

จากตารางที่ 12 จากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์สมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยได้นำหลักการแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 11) ได้กำหนดสมรรถนะหลัก คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และ ความร่วมแรงร่วมใจ มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์พร้อมกับ สังเคราะห์สมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ จึงสรุปการวิเคราะห์และสังเคราะห์สมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) คือ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการ/หน่วยงานกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. บริการที่ดี (Service Mind) คือ ความตั้งใจและความพยายามของบุคคลในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) คือ ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. จริยธรรม (Integrity) คือ การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพของตน อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรและรัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) คือ สมรรถนะที่เน้น 1) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และ 2) ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

สรุปจากผลการศึกษาในระยะที่ เพื่อศึกษาปัจจัยสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ศึกษาปัจจัยสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร โดยได้ศึกษาแนวคิดจาก จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ผู้วิจัยได้มาสรุปการวิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิด และทฤษฎีจากนักวิชาการ ซึ่งมีแนวทางการดำเนินการตามกรอบแนวคิด สรุปได้ ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดจากแนวคิดต่าง ๆ ปัจจัย 5 ด้าน ดังนี้

- 1.1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล
- 1.2 ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- 1.3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ
- 1.4 ปัจจัยด้านการสื่อสาร
- 1.5 ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร

2. ตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงเหตุ และผล คือ โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดจากแนวคิดต่าง ๆ ได้แก่ โดยนำปัจจัยด้านองค์ประกอบสมรรถนะ 5 ด้าน ดังนี้

- 2.1 ปัจจัยด้านทักษะ
- 2.2 ปัจจัยด้านความรู้
- 2.3 ปัจจัยด้านอัธยาศัยไมตรี
- 2.4 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ
- 2.5 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

3. ตัวแปรตาม ซึ่งเป็นปัจจัยผลลัพธ์ คือ สมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ คือ

- 3.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 3.2 บริการที่ดี
- 3.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ
- 3.4 จริยธรรม
- 3.5 ความร่วมแรงร่วมใจ

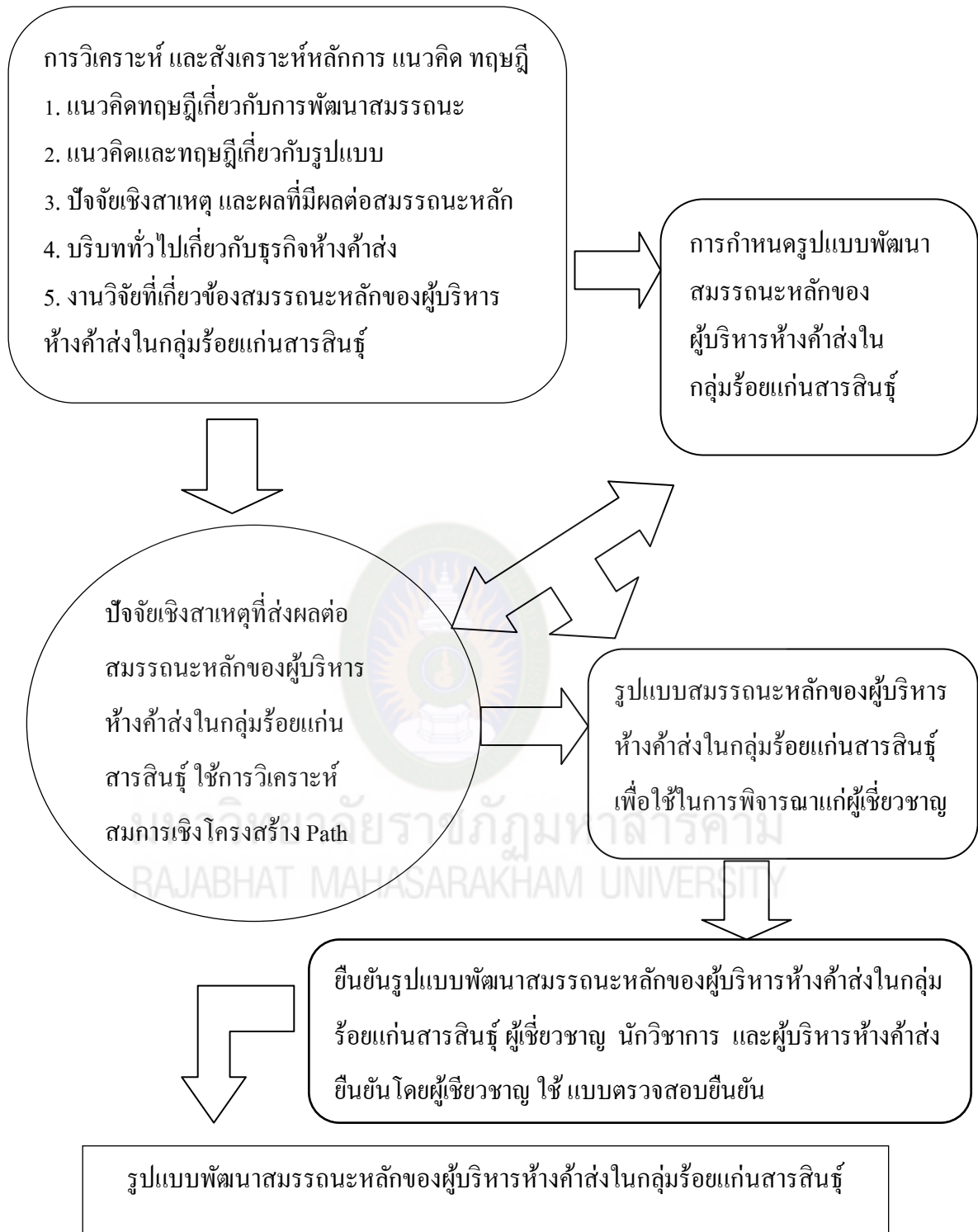
กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิด รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดจาก จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ผู้วิจัยได้มาสรุปการวิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิด และทฤษฎีจากนักวิชาการ ซึ่งมีแนวทางการดำเนินการตามกรอบแนวคิด สรุปได้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ และสังเคราะห์หลักการแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ของ Richard Boyatzis. (1982 : 58) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ “คุณลักษณะสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ แรงบันดาลใจ ลักษณะส่วนบุคคล ทักษะ มุมมองที่มีต่อภาพลักษณ์ของตนเอง บทบาททางสังคม หรือองค์ความรู้ที่มีผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และหรือผลงานที่เหนือกว่าคนอื่น”

2. การวิเคราะห์ และสังเคราะห์หลักการแนวคิดองค์ประกอบสมรรถนะ 5 ด้าน ของ McClelland (1973 : 1-14) ได้แก่ 1) ด้านทักษะ 2) ด้านความรู้ 3) ด้านอัธม โนทัศน์ 4) ด้านบุคลิกภาพ 5) ด้านแรงจูงใจ

3. การวิเคราะห์ และสังเคราะห์หลักการแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 11) ได้กำหนดสมรรถนะหลัก ให้เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่ง เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน จำแนกออกเป็น 5 ด้าน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) บริการที่ดี (Service Mind) 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) ทำให้ได้กรอบแนวคิดดังภาพที่ 6



แผนภาพที่ 6 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ครั้งนี้เป็นการศึกษา และพัฒนา ดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ

ระยะที่ 2 เพื่อสร้าง รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

ระยะที่ 3 เพื่อยืนยัน รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

ผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียด ดังนี้

1. ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารห้างค้าส่งในในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ คือ ผู้บริหารระดับสูงของห้างค้าส่ง (เจ้าของห้างค้าส่ง, กรรมการ, ผู้จัดการ, หัวหน้าแผนก, หัวหน้าฝ่าย, ผู้แทนผู้บริหาร) โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากห้างค้าส่ง ต่าง ๆ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 จังหวัด (จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดมหาสารคาม และจังหวัดร้อยเอ็ด) จำนวน 7 ห้างค้าส่ง รวมจำนวนประชากร 210 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารห้างค้าส่งในในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ คือ ผู้บริหารระดับสูงของห้างค้าส่ง (เจ้าของห้างค้าส่ง, กรรมการ, ผู้จัดการ, หัวหน้าแผนก, หัวหน้าฝ่าย, ผู้แทนผู้บริหาร) จากห้างค้าส่ง ต่าง ๆ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 จังหวัด (จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดมหาสารคาม และจังหวัดร้อยเอ็ด)

จำนวน 136 คน โดยใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง ของ Krejcie and Morgan (1970 : 607 - 610 ; อ้างถึงใน รังสรรค์ สิงห์เลิศ. 2551 : 71)

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ตัวแปรอิสระ ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหาร ห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดจากแนวคิดต่าง ๆ ปัจจัย 5 ด้าน ดังนี้

- 2.1.1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล
- 2.1.2 ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- 2.1.3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ
- 2.1.4 ปัจจัยด้านการสื่อสาร
- 2.1.5 ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร

2.2 ตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงเหตุ และผล คือ โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดจากแนวคิดต่าง ๆ ได้แก่ โดยนำปัจจัยด้านองค์ประกอบสมรรถนะ 5 ด้าน ของ McClelland (1973 : 1 - 14) ดังนี้

- 2.2.1 ปัจจัยด้านทักษะ
- 2.2.2 ปัจจัยด้านความรู้
- 2.2.3 ปัจจัยด้านอัคติมนวัตกรรม
- 2.2.4 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ
- 2.2.5 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

2.3 ตัวแปรตาม ซึ่งเป็นปัจจัยผลลัพธ์ คือ สมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่ง ในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ คือ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 11) ได้กำหนดสมรรถนะหลัก ดังนี้

- 2.3.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2.3.2 บริการที่ดี
- 2.2.4 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ
- 2.2.5 จริยธรรม
- 2.2.6 ความร่วมแรงร่วมใจ

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

3.1.1 แบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยระยะที่ 2 เป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับใช้ และพัฒนาเครื่องมือมาจากแบบสอบถามที่มีนักวิชาการ ได้รับความการศึกษาไว้แล้ว และนำเครื่องมือวัดเหล่านั้นมาปรับข้อความบางส่วนเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษา ในครั้งนี้ภายใต้การควบคุมดูแล และให้คำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยจะแบ่งออก 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ห้างค้าส่งและเขตพื้นที่จังหวัด ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสามสิบสี่ ลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert) แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยจัดเรียงเนื้อหา ข้อคำถาม ตามลำดับของ ปัจจัยที่นำมาศึกษามีจำนวน ทั้งหมด 21 ข้อ ดังนี้

- | | |
|--|-------------|
| 1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล | จำนวน 4 ข้อ |
| 2. ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน | จำนวน 4 ข้อ |
| 3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร | จำนวน 4 ข้อ |
| 4. ปัจจัยด้านการสื่อสาร | จำนวน 4 ข้อ |
| 5. ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร | จำนวน 4 ข้อ |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสามสิบสี่ ลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ ลิเคิร์ต (Likert) แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยจัดเรียงเนื้อหา ข้อคำถาม ตามลำดับของปัจจัยที่นำมาศึกษามีจำนวน ทั้งหมด 20 ข้อ ดังนี้

- | | |
|-----------------------------------|-------------|
| 1. ปัจจัยด้านทักษะ | จำนวน 4 ข้อ |
| 2. ปัจจัยด้านความรู้ | จำนวน 3 ข้อ |
| 3. ปัจจัยด้านอุดมทัศน์ | จำนวน 4 ข้อ |
| 4. ปัจจัยด้านบุคลิกลักษณะประจำตัว | จำนวน 5 ข้อ |
| 5. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ | จำนวน 5 ข้อ |

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์ ลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ ลิเคิร์ต (Likert) แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยจัดเรียงเนื้อหา ข้อคำถาม ตามลำดับของปัจจัยที่นำมาศึกษามีจำนวน ทั้งหมด 21 ข้อ ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	จำนวน 10 ข้อ
2. บริการที่ดี	จำนวน 10 ข้อ
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	จำนวน 10 ข้อ
4. จริยธรรม	จำนวน 10 ข้อ
5. ความร่วมแรงร่วมใจ	จำนวน 10 ข้อ

3.2 การหาคุณภาพเครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัย

การหาคุณภาพเครื่องมือวัดในการวิจัยระยะที่ 1 นี้ ผู้วิจัยกำหนดวิธีการตรวจสอบเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือวัด โดยมีขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 เครื่องมือวัดทุกฉบับ ได้ผ่านการพิจารณาด้านเนื้อหา ความหมาย และการใช้ภาษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความครอบคลุมตามโครงสร้างของเนื้อหา ความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence : IOC) ว่าข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์ ที่นำมาศึกษา เป็นข้อคำถามที่ตรงกับสิ่งที่ต้องการวิจัย มีความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาเชิงทฤษฎีที่ได้ศึกษาวิเคราะห์ และกำหนดไว้เป็นนิยามศัพท์หรือไม่ และตรวจสอบการใช้ถ้อยคำภาษา มีความเหมาะสม และสื่อความหมายที่ตรงกับสิ่งที่ต้องการจะสอบถาม หรือไม่ ได้ค่า IOC ระหว่างค่า 0.80 - 1.00 โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน คือ

1) ดร.เนติภัทร รุ้ยยั้ง วุฒิการศึกษา รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ ตำแหน่ง ปลัดอำเภอ (นักปกครองชำนาญงาน) (เลขานุการรองผู้ว่าราชการจังหวัดมหาสารคาม) ตรวจสอบด้านโครงสร้าง และเนื้อหา

2) ผศ.ดร.วาริช ราศรี วุฒิการศึกษา รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สังกัดคณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตรวจสอบด้านโครงสร้าง และเนื้อหา

3) ผศ.ดร.ชมพูนุท เมฆเมืองทอง วุฒิการศึกษา ครุศาสตรบัณฑิต สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สังกัดคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตรวจสอบด้านภาษาการวิจัย

4) ดร.ไพโรจน์ เพชรสังหาร วุฒิการศึกษา ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต
สาขาวิชาวัฒนธรรมศาสตร์ ตำแหน่งวัฒนธรรมจังหวัดมหาสารคาม ตรวจสอบด้านภาษา
การวิจัย

5) ผศ.ดร.รังสรรค์ สิงห์เลิศ วุฒิการศึกษา ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต
สาขาประชากรศึกษา ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สังกัดคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตรวจสอบด้านสถิติ การวัด และการประเมินผลการวิจัย

3.2.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น และผ่านการตรวจสอบเชิงโครงสร้าง
และเชิงเนื้อหาแล้วไปทดลองใช้กับบุคลากรห้างค้าส่ง จำนวน 40 แห่งในกลุ่มร้อยแก่น
สารสินธุ์ ซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย (รังสรรค์ สิงห์เลิศ. 2551 : 141)

3.2.3 จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์อำนาจจำแนกรายข้อใช้เทคนิค (Item – total
Correlation) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถาม
ได้คะแนนระหว่าง 0.45 - 0.88

3.2.4 นำข้อที่ได้ตามเกณฑ์มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
ทั้งฉบับโดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค
(Cronbach, lee Joseph. 1970 : 161) ได้ค่า 0.98

3.2.5 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปพบอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญเดิม เพื่อรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ จนได้รับความเห็นชอบ
จึงนำไปจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง
จริงต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามมีจำนวนเท่ากับกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย

4.2 ขออนุญาตรับรองและแนะนำตัวผู้ศึกษาจากคณะรัฐศาสตร์ และรัฐประศาสน
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อขอความร่วมมือจากห้างค้าส่ง ในเขตกลุ่มร้อยแก่น
สารสินธุ์ ในการตรวจสอบสถิติกลุ่มประชากร และเก็บรวบรวมข้อมูล

4.3 ดำเนินจัดส่งแบบสอบถามถึง กลุ่มตัวอย่าง ตามจำนวนในกลุ่มตัวอย่าง
โดยเริ่มส่งตั้งแต่วันที่ 1 เดือน กรกฎาคม 2559 จำนวน 136 ชุด ตามชื่อและที่อยู่ของห้างค้าส่ง
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (กลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์) โดยแนบซองจดหมายตอบกลับไป
พร้อมแบบสอบถามซึ่งกำหนดให้ส่งจดหมายตอบกลับทางไปรษณีย์ ภายใน 30 วัน

4.4 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับมาวิเคราะห์ข้อมูล

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในระยะที่ 2 นี้ผู้วิจัยนำข้อมูลทั้งหมดมาจัดหมวดหมู่และบันทึกคะแนนแต่ละข้อในรูปรหัส (Coding Form) หลังจากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดไปวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อทดสอบสมมติฐานเชิงทฤษฎีชั่วคราวที่สร้างขึ้นก่อนการวิจัย

5.1 การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Method) เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไป สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ความถี่ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.2 สถิติวิเคราะห์ เพื่อทดสอบสมมติฐานในการวิจัย ใช้การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง Path Analysis โดยโปรแกรมลิสเรล (LISREL) (Joreskog) Karl G. and Sorbom. 1998 : 70) และสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 (Level of Significant)

ระยะที่ 2 เพื่อสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่ง ในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

ในการวิจัย รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ศึกษาปัจจัยสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร โดยได้ศึกษารายละเอียด ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหาร
2. วิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหาร
3. จัดทำร่างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยการจำลองรูปแบบพัฒนา
4. ได้ร่างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

ระยะที่ 3 เพื่อยืนยันรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ แก่นสารสินธุ์

ผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียด ดังนี้

1. กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ 3

กลุ่มตัวอย่างเป้าหมายในการวิจัยระยะที่ 3 ประกอบด้วย ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละแก่นสารสินธุ์ จำนวน 15 คน ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย

- | | |
|-------------------------|------------|
| 1.1 นักวิชาการ | จำนวน 5 คน |
| 1.2 ผู้เชี่ยวชาญ | จำนวน 3 คน |
| 1.3 ผู้บริหารห้างค้าส่ง | จำนวน 7 คน |

2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ 3 คือ แบบตรวจสอบยืนยัน (Connoisseurship) รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละแก่นสารสินธุ์ ที่ผู้วิจัยนำผลมาจากการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 มาสร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นร่างในการพิจารณา ในการตรวจสอบยืนยัน “(Connoisseurship)” เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละแก่นสารสินธุ์ ทำการวิพากษ์ พร้อมให้คำแนะนำ รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละแก่นสารสินธุ์

2.2 เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลในการวิจัย

การวิจัยขั้นตอนที่ 3 เป็นการสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละแก่นสารสินธุ์ โดยการตอบแบบตรวจสอบยืนยัน “(Connoisseurship)” โดยผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละแก่นสารสินธุ์ กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 15 คน การเก็บข้อมูลในการวิจัยในขั้นตอนที่ 3 นี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิจารณ์ และข้อเสนอแนะ โดยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าและขอรับข้อเสนอแนะจากบทวิพากษ์ของผู้เชี่ยวชาญ ในส่วนของแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าผู้วิจัยได้แบ่งระดับความคิดเห็นต่อความเป็นไปได้ตามวิธีการของลิเคอร์ต (Likert) มี 5 ระดับ และนำผลจากการเสนอแนะมาปรับปรุงเป็นและผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละแก่นสารสินธุ์และข้อเสนอแนะ พร้อมทำการบันทึกภาพ บันทึกเสียงทุกเนื้อหา แล้วทำการสังเคราะห์ข้อมูลจากการวิจารณ์และข้อเสนอแนะ

จากการถอดข้อความ เพื่อนำมาเทียบเคียงกับบริบทของการวิจัย และปรับปรุงตามการวิจารณ์ และข้อเสนอแนะ

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล และการสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหาร ห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อวิจารณ์และข้อเสนอแนะที่ได้จากแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าและขอรับข้อเสนอแนะจากบทวิพากษ์ของผู้เชี่ยวชาญ ในส่วนของแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าผู้วิจัยได้แบ่งระดับความคิดเห็นต่อความเป็นไปได้ตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert) มี 5 ระดับ และนำผลจากการเสนอแนะมาปรับปรุงเป็นรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลมาจัดทำรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.3.1 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 มาสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ เพื่อใช้เป็นร่างในการพิจารณา

2.3.2 นำมาจัดกลุ่ม (Grouping) สร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ เพื่อใช้เป็นร่างรูปแบบในการพิจารณา

2.3.3 การยืนยันรูปแบบ โดยการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบยืนยัน โดยการตรวจสอบยืนยัน “(Connoisseurship)” และนำผลจากการเสนอแนะมาปรับปรุงเป็นได้แก่ รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ผู้วิจัยดำเนินการในการจัดทำวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยการตรวจสอบยืนยัน “(Connoisseurship)” เกณฑ์ในการพิจารณาการพัฒนา รูปแบบใน รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลัก ของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ซึ่งแนวทางการพัฒนา ให้ ผู้เชี่ยวชาญ โดยเลือกคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่า 3.50 ขึ้นไป เพื่อนำมาเขียนเป็นรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่ม ร้อยแก่นสารสินธุ์ ผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่ง ในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

ระยะที่ 2 เพื่อสร้าง รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่ม ร้อยแก่นสารสินธุ์

ระยะที่ 3 เพื่อยืนยัน รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่ม ร้อยแก่นสารสินธุ์

โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

ในการวิจัย รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ในระยะที่ 2 นี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยได้นำผลของการศึกษาในระยะที่ 1 จากการศึกษาเพื่อหา ปัจจัยสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิด เพื่อจัดทำแบบสอบถามในการดำเนินการวิจัย ซึ่งมีแนวทางการดำเนินการตามกรอบแนวคิด ดังนี้

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ คือ ผู้บริหารระดับสูงของห้างค้าส่ง (เจ้าของห้างค้าส่ง, กรรมการ, ผู้จัดการ, หัวหน้าแผนก, หัวหน้าฝ่าย, ผู้แทนผู้บริหาร) จากห้างค้าส่งต่าง ๆ ในเขตภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ 4 จังหวัด (จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดมหาสารคาม และจังหวัดร้อยเอ็ด) จำนวน 136 คน โดยใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970 : 607 - 610 ; อ้างถึงใน รุ่งสรรค์ สิงห์เลิศ. 2551 : 71) ข้อมูลดังกล่าวได้นำมาวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่า มีปัจจัย 10 ตัว ที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ปัจจัย 10 ตัว ได้แก่ ปัจจัยด้านทักษะ ปัจจัยด้านความรู้ ปัจจัยด้านอัธยาศัยใจดี ปัจจัยด้านบุคลิกลักษณะประจำตัว ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร มีผลต่อ รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

การวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL) (สุภมาศ อังศุโชติ สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล วิทยุโณภานุวัฒน์. 2554 : 1 - 2) มีลักษณะที่สำคัญ คือ 1) สามารถวิเคราะห์เพื่อประมาณค่าทุกค่าด้วยการวิเคราะห์เพียงครั้งเดียว ทำให้โมเดลการวิเคราะห์เป็น โมเดลเดียวกับ โมเดลการวิจัย โมเดลการวิจัยนี้คือ สมมติฐานการวิจัยที่แสดงในรูปของ โมเดล 2) การวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้างนี้เป็นการผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ด้วยสถิติอื่น ๆ ได้ เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ได้กำหนดว่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรทุกตัวต้องมีการแจกแจงปกติ ที่มีค่าเฉลี่ยเป็นศูนย์และความแปรปรวนเป็น 1 ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตัวหนึ่งจะสัมพันธ์กับความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตัวอื่นไม่ได้ เป็นต้น แต่การวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้างจะอนุญาตให้ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตัวหนึ่งสัมพันธ์กับความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตัวอื่นได้ 3) เป็นการทดสอบความตรงของโมเดลที่ได้จากการวิเคราะห์ว่าสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ 4) ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเมื่อกำหนดตัวอย่างเปลี่ยนไป โมเดลสมการเชิงโครงสร้างใช้วิเคราะห์เพื่อยืนยันโมเดลมากกว่าใช้วิเคราะห์เพื่อสำรวจหรือสร้างโมเดลเหมาะสำหรับทดสอบทฤษฎีมากกว่าการสร้างทฤษฎี โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) จึงเป็นเพียงเครื่องมือชนิดหนึ่งสำหรับวิเคราะห์ข้อมูลโดยโมเดลนั้นจะต้องมีทฤษฎีหรือหลักฐานรองรับ ดังนั้นการสร้างโมเดลจึงต้องมีการอ้างอิงทฤษฎีที่มีอยู่แล้วหรือพัฒนาจากผลการวิจัยที่มีอยู่ก่อนตลอดจนการบูรณาการจากงานวิจัยหลายเรื่องหรือใช้งานวิจัยเดิมเป็นต้นฉบับแล้วเพิ่มตัวแปรเข้าใน โมเดล การจัดลำดับตัวแปรใน โมเดลที่แสดง

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจะต้องจัดจากซ้ายไปขวา ตัวแปรที่อยู่ทางขวาเป็นตัวแปรที่ถูกกระทบโดยตัวแปรอื่น ๆ ที่อยู่ทางซ้าย ตัวแปรที่ถูกกระทบคือ ตัวแปรตามหรือตัวแปรผล

ผู้วิจัยนำเสนอตามขั้นตอนการปฏิบัติของการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างด้วยโปรแกรมลิสเรล โดยเริ่มต้นจากการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบจำลองสมมติฐานการวิจัย การกำหนดข้อมูลจำเพาะตามรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้าง เส้นของแบบจำลองสมมติฐานการวิจัย การตรวจสอบการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างด้วยโปรแกรมลิสเรล และการตรวจสอบคุณสมบัติของข้อมูลตามข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติการตรวจสอบความตรงของแบบจำลองสมมติฐานการวิจัย การปรับแบบจำลอง และการทดสอบความตรง ของแบบจำลองสมมติฐานการวิจัยมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แล้วสรุปและแปลความหมายผลการวิเคราะห์ โดยจำแนกค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุออกเป็นอิทธิพลทางตรง อิทธิพลอ้อมของตัวแปร ตามรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์ รายละเอียดของการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิจัยในระยะที่ 2 จะนำเสนอเป็นรายหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ผลการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น เพื่อนำไปสู่การทดสอบสมมติฐาน
2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้าง

ค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แทนตัวแปรและค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ใช้แทนตัวแปร

1.1 ตัวแปรภายนอก (Exogenous Variables)

- STYL แทน คุณลักษณะส่วนบุคคล
 QULI แทน คุณภาพชีวิตในการทำงาน
 ORCU แทน วัฒนธรรมองค์กร
 COMM แทน การสื่อสาร
 BHMN แทน พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร

1.2 ตัวแปรภายใน (Endogenous Variables)

- SKIT แทน ทักษะ
 KNOW แทน ความรู้
 SECO แทน อัปเดตโมโนทัศน์
 PESO แทน บุคลิกภาพ

MOTI	แทน	แรงจูงใจ
COCP	แทน	สมรรถนะหลักของผู้บริหารข้างคำสั่งในกลุ่มร้อยละ สารสินธุ์

2. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

Mdn	แทน	ค่ามัธยฐาน (Median)
I.R.	แทน	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
SKEWNESS	แทน	ค่าความเบ้ (Skewness)
KURTOSIS	แทน	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)
R ²	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณยกกำลังสอง (Squared Multiple Correlation) หรือสัมประสิทธิ์ การพยากรณ์
χ^2	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi - square)
df	แทน	องศาอิสระ (Degree of Freedom)
P-value	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเหมาะสม (Goodness of Fit Index)
AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
CFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเหมาะสม เปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
RMR	แทน	ดัชนีค่ารากกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือ (Root Mean Square Residual)
RMSEA	แทน	ดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณ ค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation)

CN	แทน	ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (Critical N)
DE	แทน	อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
IE	แทน	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
TE	แทน	อิทธิพลรวม (Total Effects)

1. ผลการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น เพื่อนำไปสู่การทดสอบสมมติฐาน

ในการตรวจสอบตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง

โดยโปรแกรมลิสเรล

ข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้โปรแกรมลิสเรล คือ ลักษณะของข้อมูลต้องกระจายแบบโค้งปกติ ทุกตัวแปรจะต้องได้ทั้ง 2 ค่า คือ ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) โดยค่าความเบ้ไม่เกิน 2 และค่าความโด่งไม่เกิน 10 ซึ่งถือว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ Kline (2005 : 50) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ทำการตรวจสอบค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ดังตารางที่ 13

1.1 การตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น เพื่อนำไปสู่การทดสอบสมมติฐานในการตรวจสอบตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง โดยโปรแกรมลิสเรล ตัวแปรอิสระ (ตัวแปรแฝง) โดยรวม

ตารางที่ 13 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรอิสระ

ตัวแปรสังเกตได้	(\bar{X})	(S.D.)	ความเบ้ (Skewness)	ความโด่ง (Kurtosis)	แปลผล
ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (STYL)	3.59	0.75	-0.212	-0.238	มาก
ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QULI)	3.63	0.76	-0.060	0.270	มาก
ด้านวัฒนธรรมองค์การ (ORCU)	3.63	0.81	-0.667	-0.172	มาก
ด้านการสื่อสาร (COMM)	3.49	0.85	-0.662	-0.389	มาก
ด้านพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร (BHMN)	3.51	0.80	-0.646	-0.477	มาก
ด้านทักษะ (SKIT)	3.61	0.80	-0.765	-0.190	มาก

ตัวแปรสังเกตได้	(\bar{X})	(S.D.)	ความเบ้ (Skewness)	ความโด่ง (Kurtosis)	แปลผล
ด้านความรู้ (KNOW)	3.57	0.80	-0.653	-0.377	มาก
ด้านอัคตมโนทัศน์(SECO)	3.53	0.82	-0.571	-0.717	มาก
ด้านบุคลิกภาพ(PESO)	3.50	0.80	-0.563	-0.615	มาก
ด้านแรงจูงใจ (MOTI)	3.56	0.77	-0.805	-0.224	มาก

จากตารางที่ 13 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปร โดยนำข้อมูลดังกล่าวมาทดสอบคุณลักษณะของข้อมูลว่ามีการกระจายเป็นโค้งปกติหรือไม่ โดยทดสอบค่าสถิติความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย พบว่า ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง ของตัวแปรทั้งหมดมีค่าความเบ้ไม่เกิน 2 (ค่าสูงสุดที่ได้เท่ากับ -0.805) และค่าความโด่งไม่เกิน 10 (ค่าสูงสุดที่ได้เท่ากับ - 0.717) ซึ่งถือว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ Kline (2005 : 50) แสดงให้เห็นว่ายอดโค้งข้อมูลทั้งหมดมีการกระจายเป็นโค้งปกติสามารถวิเคราะห์ได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงถือว่าข้อมูลดังกล่าวมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างต่อไป

1.2 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม และระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน ด้วยวิธี เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation, 1900) เป็นการหาระดับความสัมพันธ์เชิงเส้นที่เรียกว่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) โดยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ที่มีค่าเป็น (+) หมายความว่า ข้อมูลสองชุดเปลี่ยนแปลงตามกัน กล่าวคือ ถ้าค่าของตัวแปรตัวหนึ่งสูงค่าของตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะสูงด้วย และถ้าค่าของตัวแปรหนึ่งต่ำ ค่าของตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะต่ำด้วย สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ที่มีค่าเป็น (-) หมายความว่า ข้อมูลสองชุดเปลี่ยนแปลงในทางตรงกันข้ามกัน หรือกลับกัน กล่าวคือ ถ้าค่าของตัวแปรตัวหนึ่งสูง ค่าของตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะต่ำ และถ้าค่าของตัวแปรหนึ่งต่ำ ค่าของตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะสูง

ค่าระดับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากค่า Correlation Coefficient (r) มีเกณฑ์วัดระดับความสัมพันธ์ ดังนี้ (คุษฎิ อายุวัฒน์ และคณะ. 2535 : 2)

ระดับความสัมพันธ์ระหว่าง 0.001 – 0.500 ถือว่ามีระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
 ระดับความสัมพันธ์ระหว่าง 0.501 – 0.700 ถือว่ามีระดับความสัมพันธ์ปานกลาง
 ระดับความสัมพันธ์ระหว่าง 0.701 ขึ้นไป ถือว่ามีระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันควรมีค่าสูงสุดไม่เกิน 0.85 เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการเกิด Multicollinearity ซึ่งหมายถึง ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองสูงมากเกินไป จนไม่เหมาะสมที่จะนำตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงเข้าไปในสมการทั้งสองตัว (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม. 2536 : 25)

ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาออกเป็น ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) ระหว่างตัวแปรอิสระทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	STYA	QULI	ORCU	COMM	BHMN	SKIT	KNOW	SECO	PSEO	MOTI	COCP
STYA	1.000	0.789**	0.831**	0.825**	0.833**	0.820**	0.820**	0.842**	0.841**	0.822**	0.814**
QULI		1.000	0.700**	0.712**	0.742**	0.736**	0.727**	0.790**	0.780**	0.756**	0.710**
ORCU			1.000	0.692**	0.748**	0.667**	0.745**	0.753**	0.744**	0.705**	0.677**
COMM				1.000	0.805**	0.780**	0.744**	0.823**	0.811**	0.805**	0.702**
BHMN					1.000	0.805**	0.820**	0.842**	0.807**	0.834**	0.763**
SKIT						1.000	0.806	0.838**	0.809**	0.822**	0.783**
KNOW							1.000	0.840**	0.841**	0.826**	0.735**
SECO								1.000	0.800**	0.840**	0.771**
PSEO									1.00	0.845**	0.799**
MOTI										1.00	0.799**
COCP											1.000

หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 14 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรอิสระที่เป็นตัวแปรพยากรณ์ด้วยกัน 10 ตัวแปร รวมทั้งหมด 28 คู่ มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทั้ง จำนวน 28 คู่ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.700 ถึง 0.845 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันที่มีค่าสูงสุด คือ ด้านแรงจูงใจ (MOTI) กับ ด้านบุคลิกภาพ (PESO) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันที่มีค่าต่ำสุด คือ ด้านวัฒนธรรมองค์การ (ORCU) กับ ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QULI)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรอิสระที่เป็นตัวแปรพยากรณ์ด้วยกันทั้ง 10 ตัว กับตัวแปรตาม ซึ่งเป็นตัวแปรเกณฑ์ พบว่า มีค่าตั้งแต่ 0.677 ถึง 0.814 และตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามจากมากไปหาน้อย ได้แก่

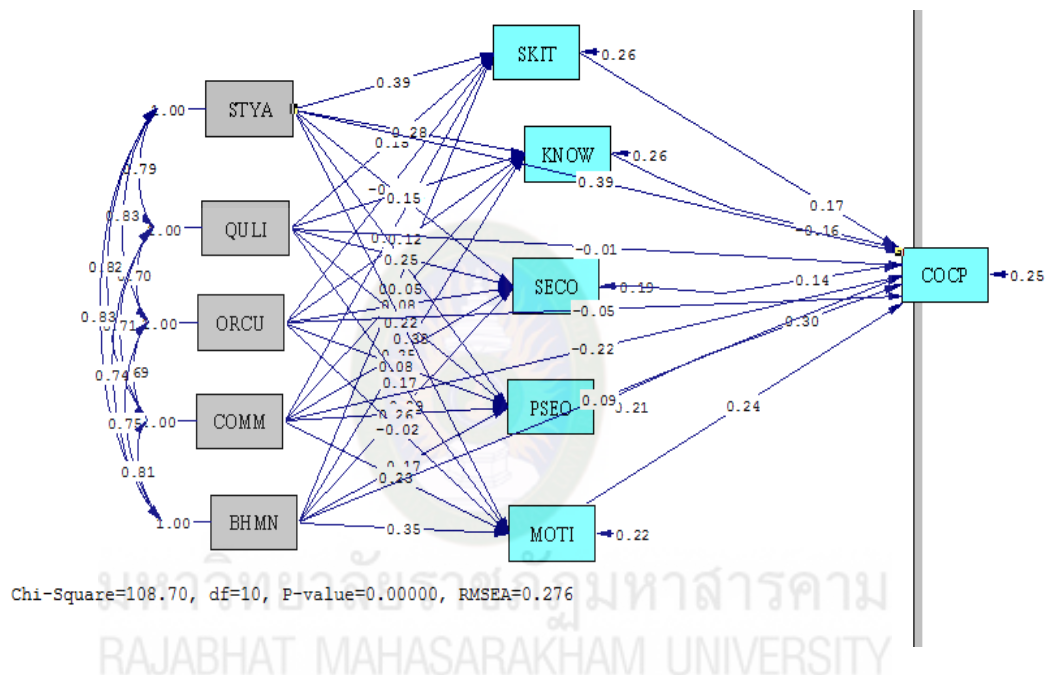
1. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (STYL) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .814
2. ด้านบุคลิกภาพ (PESO) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.799
3. ด้านแรงจูงใจ (MOTI) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.799
4. ด้านทักษะ (SKIT) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.783
5. ด้านอึดทนโน้ทน (SECO) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.771
6. ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร (BHMN) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .763
7. ด้านความรู้ (KNOW) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.735
8. ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QULI) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.710
9. ด้านการสื่อสาร (COMM) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.702
10. ด้านวัฒนธรรมองค์การ (ORCU) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.677

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

จากการตรวจสอบความตรงของแบบจำลองสมมติฐานการวิจัย

การวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ จากการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้ค่าสถิติ χ^2 ไค-สแควร์ (Chi - square) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเหมาะสม GFI (Goodness of Fit Index) ค่าดัชนีวัดระดับความความ

สอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) ค่าดัชนีค่ารากกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือ RMR (Root Mean Square Residual) ค่าดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) เป็นดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรล ผู้วิจัยได้เสนอค่าสถิติจากการตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองตามสมมติฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ปรากฏดังแผนภาพที่ 7



แผนภาพที่ 7 แบบจำลองปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โมเดลลิสเรล หลัก (ก่อนปรับ)

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่า $GFI = 0.87$ $\chi^2 = 108.70$ $df = 10$ $p\text{-value} = 0.00$

AGFI = 0.16 RMSEA = 0.276 RMR = 0.020 CN = 36.13

หมายเหตุ :	STYL	แทน	คุณลักษณะส่วนบุคคล
	QULI	แทน	คุณภาพชีวิตในการทำงาน
	ORCU	แทน	วัฒนธรรมองค์กร
	COMM	แทน	การสื่อสาร
	BHMN	แทน	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร

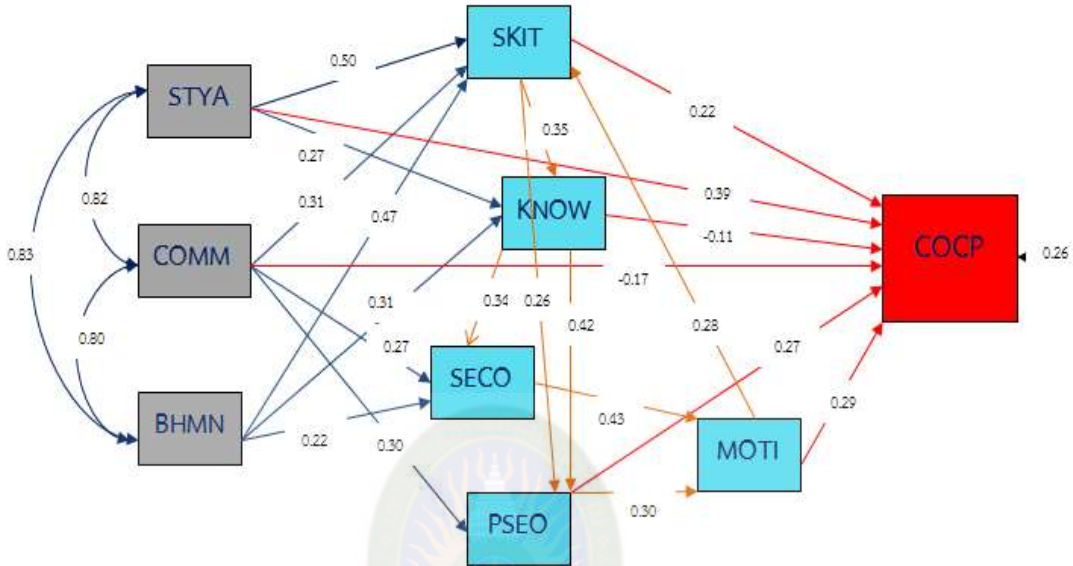
SKIT	แทน ทักษะ
KNOW	แทน ความรู้
SECO	แทน อึดทนโน้ทน
PESO	แทน บุคลิกภาพ
MOTI	แทน แรงจูงใจ
COCP	แทน สมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่ง

ตารางที่ 15 ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแปรสมมติฐานตั้งต้นและตัวแบบสุดท้ายของการวิจัย

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ให้ในการพิจารณา	ค่าสถิติในตัวแบบตั้งต้น	ตัวแบบสุดท้ายของการวิจัย	ผลการพิจารณา
χ^2 (Chi-square)	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (p=>.05)	$\chi^2 = 108.70$, df = 10 (p-value = 0.000)	$\chi^2 = 12$, df = 9 (p-value = 0.213)	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq .90$	0.87	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq .90$	0.16	0.90	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$\leq .05$	0.27	0.05	ผ่านเกณฑ์
RMR	$\leq .05$	0.02	0.01	ผ่านเกณฑ์
CN	≥ 200	36.13	238.11	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 15 จะเห็นได้ว่าตัวแบบตั้งต้นมีค่าสถิติดังต่อไปนี้ ค่าสถิติที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ RMR = 0.02 ส่วนที่เหลือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดคือ $\chi^2 = 108.70$ df = 10 p-value = 0.00 RMAEA = 0.27 GFI = 0.87 AGFI = 0.16 CN = 36.13 แสดงว่าตัวแบบยังไม่กลมกลืน จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับตัวแบบโดยยึดการทดสอบเพื่อพัฒนาตัวแบบ (Model Generating ; MG) โดยมีการปรับตัวแบบ (Model Modification) ซึ่งอาศัยค่าดัชนีตัวแปรตัวแบบ (Model Modification Indices) และคำนึงถึงเหตุผลเชิงทฤษฎี จากนั้นปรับทีละพารามิเตอร์โดยให้ยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น ให้ความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ และหยุดปรับตัวแบบเมื่อสถิติได้ตามเกณฑ์ดัชนีความกลมกลืนของตัวแบบ จนได้ตัวแบบสุดท้ายซึ่งตัวแบบสุดท้ายได้ค่าสถิติ คือ GFI = 0.98 $\chi^2 = 12$ df = 9

p-value = 0.2413 AGFI = 0.90 RMSEA = 0.05 RMR = 0.01 CN = 238.11 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และโดยรวม ดังนั้นผู้วิจัยจึงปรับแบบจำลองตามดัชนีการปรับ ดังแผนภาพที่ 8



Chi-Square=12.00, df=9, P-value=0.21321, RMSEA=0.050

แผนภาพที่ 8 แบบจำลองปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่ง

ในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โมเดลลิสรลหลัก (หลังปรับ)
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

หมายเหตุ :	STYL	แทน	คุณลักษณะส่วนบุคคล
	QULI	แทน	คุณภาพชีวิตในการทำงาน
	ORCU	แทน	วัฒนธรรมองค์กร
	COMM	แทน	การสื่อสาร
	BHMN	แทน	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร
	SKIT	แทน	ทักษะ
	KNOW	แทน	ความรู้
	SECO	แทน	อัคตมโนทัศน์
	PESO	แทน	บุคลิกภาพ
	MOTI	แทน	แรงจูงใจ
	COCP	แทน	สมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่ง

ตารางที่ 16 แสดงอิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) อิทธิพลรวม (TE) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R^2) ของตัวแปร
เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อตัวแปรตามในโมเดลที่ปรับปรุงใหม่

ตัวแปรเชิง สาเหตุ	ตัวแปรผลลัพธ์ภายในแบบจำลองที่ปรับปรุงใหม่												PESO			MOTI		
	COCP			SKIT			KNOW			SECO			DE	IE	TE	DE	IE	TE
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE						
1. STYL	0.39	0.20	0.59	0.50	-0.11	0.39	0.27	0.14	0.41	-	0.22	0.22	-	0.27	0.27	-	0.28	0.28
2. QULI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. ORCU	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. COMM	0.17	-0.11	0.06	0.31	-0.12	0.19	-	0.07	0.07	0.27	0.03	0.30	0.30	0.08	0.38	-	0.30	0.30
5. BHMN	-	0.20	0.20	0.47	-0.14	0.33	0.31	0.12	0.43	0.22	0.19	0.41	-	0.26	0.26	-	0.35	0.35
6. SKIT	0.22	0.15	0.37	-	-	-	0.35	-	0.35	0.38	-	0.38	0.26	0.07	0.33	0.28	0.02	0.30
7. KNOW	-0.11	0.15	0.04	-	-	-	-	-	-	0.34	-	0.34	0.42	-	0.42	-	-	-
8. SECO	-	0.05	0.05	-	-	-	0.34	-0.08	0.26	-	-	-	-	-	-	0.43	-	0.43
9. PESO	0.27	0.04	0.31	-	-	-	0.42	0.04	0.38	-	-	-	-	-	-	0.30	-	0.30
10. MOTI	0.29	-0.16	0.13	0.40	0.06	0.46	-	0.20	0.20	0.22	0.10	0.32	-	-	-	-	-	-
R^2	0.74			0.64			0.75			0.80			0.79			0.79		

หมายเหตุ DE แทน อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
 IE แทน อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
 TE แทน อิทธิพลรวม (Total Effects)
 R^2 แทน ค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณยกกำลังสอง (Squared Multiple Correlation) หรือ สัมประสิทธิ์การพยากรณ์

จากตารางที่ 16 กำหนดเส้นทางอิทธิพลปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละแสนสารสินธุ์ ทั้งอิทธิพลทางตรงอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมดังนี้

1. อิทธิพลทางตรง

- 1.1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (STYL) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.39
- 1.2 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (MOTI) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.29
- 1.3 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ (PESO) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.27
- 1.4 ปัจจัยด้านทักษะ (SKIT) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.22
- 1.5 ปัจจัยด้านการสื่อสาร (COMM) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.17
- 1.6 ปัจจัยด้านความรู้ (KNOW) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.11

2. อิทธิพลทางอ้อม

2.1 ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านทักษะ (SKIT) ส่งผ่านสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละแสนสารสินธุ์ มีดังนี้ ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (STYL) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.39 ปัจจัยด้านการสื่อสาร (COMM) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.19 ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร (BHMN) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.33 และปัจจัยด้านแรงจูงใจ (MOTI) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.46

2.2 ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านความรู้ (KNOW) ส่งผ่านสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละแสนสารสินธุ์ มีดังนี้ ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (STYL) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.41 ปัจจัยด้านการสื่อสาร (COMM) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.07 ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร (BHMN) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.43 ปัจจัยด้านทักษะ (SKIT) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.35 ปัจจัยด้านอัตรดมโนทัศน์ (SECO) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.26 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ (PESO) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.38 และปัจจัยด้านแรงจูงใจ (MOTI) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.20

2.3 ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านอัตรดมโนทัศน์ (SECO) ส่งผ่านสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละแสนสารสินธุ์ มีดังนี้ ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (STYL) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.22 ปัจจัยด้านการสื่อสาร (COMM) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.30 ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร (BHMN) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล

เท่ากับ 0.41 ปัจจัยด้านทักษะ (SKIT) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.38 ปัจจัยด้านด้านความรู้ (KNOW) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.34 และปัจจัยด้านแรงจูงใจ (MOTI) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.32

2.4 ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านบุคลิกภาพ (PESO) ส่งผ่านสมรรถนะหลักของผู้บริหาร ห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสามสิบสี่ มีดังนี้ ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (STYL) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.27 ปัจจัยด้านการสื่อสาร (COMM) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.38 ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร (BHMN) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.26 ปัจจัยด้านทักษะ (SKIT) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.33 และปัจจัยด้านด้านความรู้ (KNOW) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.342

2.5 ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านแรงจูงใจ (MOTI) ส่งผ่านสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสามสิบสี่ มีดังนี้ ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (STYL) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.28 ปัจจัยด้านการสื่อสาร (COMM) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.30 ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร (BHMN) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.35 ปัจจัยด้านทักษะ (SKIT) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.30 ปัจจัยด้านอุดมคติโนทัศน์ (SECO) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.43 และปัจจัยด้านบุคลิกภาพ (PESO) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.30

3. อิทธิพลโดยรวม ของตัวแปรที่ส่งผลการสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสามสิบสี่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุด คือ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (STYL) ด้านทักษะ (SKIT) ด้านบุคลิกภาพ (PESO) ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร (BHMN) ด้านแรงจูงใจ (MOTI) ด้านการสื่อสาร (COMM) ด้านอุดมคติโนทัศน์ (SECO) และด้านความรู้ (KNOW) ตามลำดับ ในการที่จะช่วยให้มีการสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสามสิบสี่ โดยสามารถอธิบายการผันแปรในตัวแปรผลลัพธ์ ได้ร้อยละ 74 ($R^2 = .74$)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำปัจจัยเชิงสาเหตุจำนวน 8 ด้าน ประกอบด้วย ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (STYL) (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.39) ด้านแรงจูงใจ (MOTI) (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.29) ด้านบุคลิกภาพ (PESO) (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.27) ด้านทักษะ (SKIT) (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.22) ด้านการสื่อสาร (COMM) (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.17) ด้านความรู้ (KNOW) (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.11) พร้อมปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อม คือ ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร (BHMN)

(ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.20) และด้านอัตตมโนทัศน์ (SECO) (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.05) ที่มีอิทธิพลทางอ้อม ไปสู่สมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ เพื่อศึกษาในขั้นตอนต่อไป

ระยะที่ 2 เพื่อสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่ง ในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

ในจากการสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ จะต้องพัฒนารูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ จากการศึกษาระยะที่ 2 พบตัวแปรที่มีอิทธิพล 6 ตัวแปร คือ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านแรงจูงใจ ด้านบุคลิกภาพ ด้านทักษะ ด้านการสื่อสาร ด้านความรู้ ประกอบปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อม 2 ตัวแปร คือ ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร และด้านอัตตมโนทัศน์ เมื่อรวบรวมผลทั้ง 8 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ และเพื่อให้ได้รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

ดังนั้นเพื่อให้ปัจจัยเงื่อนไขที่จะนำไปสู่การสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์เพิ่ม ผู้วิจัยจึงใช้การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยการเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อ จำนวน 15 คน เพื่อศึกษาค้นหาปัจจัยเงื่อนไขเพิ่มเติมโดยดำเนินการ ผู้วิจัยมีการดำเนินขั้นตอน ดังนี้

1. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูล ที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 2 นำมาวิเคราะห์ข้อมูล การพัฒนารูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ สร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามในการพิจารณา

2. การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบยืนยัน Connoisseurship จำนวน 15 คน โดยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าและขอรับข้อเสนอแนะจากบทพิพากษ์ของผู้เชี่ยวชาญ ในส่วนของแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าผู้วิจัยได้แบ่งระดับความคิดเห็นต่อความเป็นไปได้ตามวิธีการของลิเคอร์ท (Likert) มี 5 ระดับ และนำผลจากการเสนอแนะมาปรับปรุงเป็นรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ให้สมบูรณ์ขึ้น

สำหรับรายละเอียดแต่ละขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย มีดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาสรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหาร ห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูล ที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 2 นำมาจัดกลุ่ม (Grouping) สรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ เพื่อใช้เป็นร่างรูปแบบในการพิจารณา ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลประกอบด้วย ปัจจัย 8 ด้าน คือ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านการสื่อสาร ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านทักษะ ด้านความรู้ ด้านอัตตมโนทัศน์ ด้านบุคลิกภาพ และ ด้านแรงจูงใจ ดังนี้

2.1 รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล เบื้องต้น (ปัจจัยที่ 1)

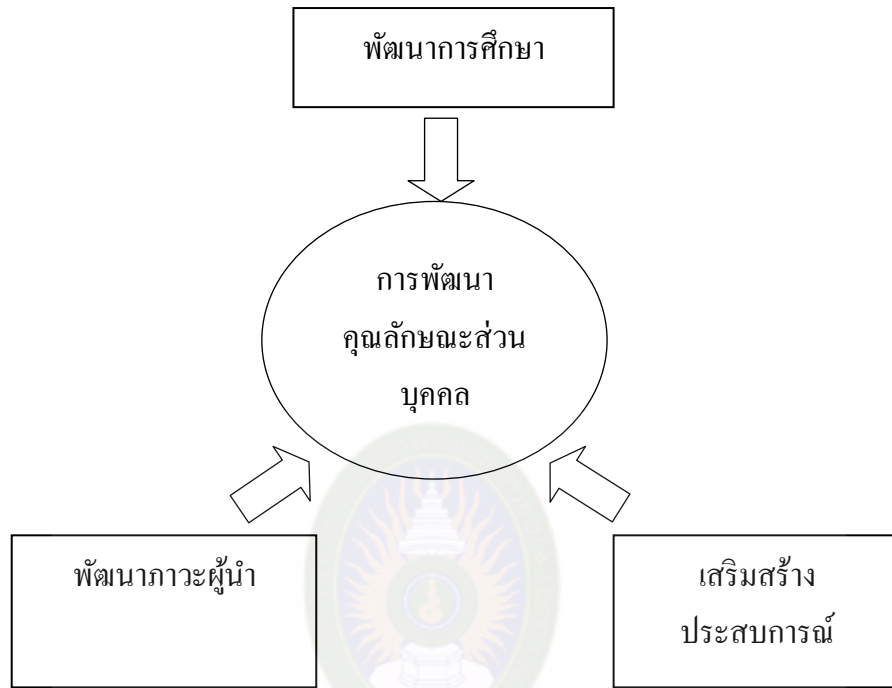
ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมากที่สุด คือ มีค่าเท่ากับ 0.39 ผู้วิจัยได้จัดทำสรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล เบื้องต้น จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำพัฒนารูปแบบโดยกว้างขึ้นมา 1 รูปแบบ ประกอบด้วย การพัฒนาการศึกษา การเสริมสร้างประสบการณ์ และการพัฒนาภาวะ โดยมียละเอียดของการพัฒนาคุณลักษณะบุคคล ดังนี้

2.1.1 การพัฒนาการศึกษา เป็นการการพัฒนาคุณลักษณะบุคคลให้มีความรู้ที่เพิ่มมากขึ้น โดยเป็นลักษณะบุคคลเฉพาะให้มีคุณสมบัติที่สูงขึ้นในการที่ดำเนินการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2.1.2 การเสริมสร้างประสบการณ์ เป็นการส่งเสริมคุณลักษณะบุคคลให้มีความเข้าใจในระบบงานให้มากขึ้นผ่านการได้รับประสบการณ์ในการทำงานในด้านต่างๆ เกิดเป็นความเชี่ยวชาญในการอย่างลึกซึ้ง เข้าใจการทำงานได้ดี มีวิสัยทัศน์ที่ดี

2.1.3 การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นการพัฒนาคุณลักษณะบุคคลให้มีความเป็นผู้นำ ในการให้มีความเข้าใจในการบริการ การควบคุมตนเองได้ การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมที่ควรในการทำงานในองค์กร โดยมีองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานที่เป้าหมายร่วมกัน

จากผลการวิจัย พบได้ว่าในการที่จะพัฒนา รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสามสิบสี่ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล นั้นจะต้องมีการพัฒนาในกิจกรรมที่เป็น กิจกรรมพัฒนาสำคัญ ดังแผนภาพที่ 9



แผนภาพที่ 9 รูปแบบพัฒนาคุณลักษณะส่วนบุคคล

1) รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสามสิบสี่ ด้านการสื่อสาร เบื้องต้น (ปัจจัยที่ 2)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการสื่อสาร เป็นปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรองลงมา คือ มีค่าเท่ากับ 0.17 ผู้วิจัยได้จัดทำสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสามสิบสี่ ด้านการสื่อสาร เบื้องต้น จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำพัฒนารูปแบบโดยยกกร่างขึ้นมา 1 รูปแบบ ประกอบด้วย พัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสาร การพัฒนาทางเลือกสื่อสาร การพัฒนาการตัดสินใจ และ ประเมินการสื่อสาร โดยมีรายละเอียดของการพัฒนาด้านการสื่อสาร ดังนี้

1. การพัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสาร เป็นการพัฒนารูปแบบการสื่อสารโดยการให้ความสำคัญในองค์ประกอบของการสื่อสาร ทั้งผู้ส่งสาร ช่องทางการสื่อสารและผู้รับสาร ที่จะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมๆกัน มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

2. การพัฒนาทางเลือกสื่อสาร เป็นการพัฒนารูปแบบการสื่อสารโดยค้นหาทางเลือกที่เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยมีการส่งมอบสารหลายทิศทาง คือ จากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง การสื่อสารตามแนวนอน และการสื่อสารข้ามสายงาน

3. การพัฒนาการตัดสินใจ เป็นการพัฒนารูปแบบการสื่อสารโดยใช้ข้อมูลทางการสื่อสารในการประกอบการตัดสินใจที่ถูกต้อง มีการใช้ข้อมูลข่าวสารการสนับสนุนทางเลือก ตัดสินใจดำเนินงานต่างๆโดยสมาชิกในองค์กรหรือโดยผู้นำซึ่งเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดหรือสมาชิกของกลุ่มเห็นพร้อมต้องกันมากที่สุดประกอบการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ประเมินการสื่อสาร เป็นการพัฒนารูปแบบการสื่อสารโดยการประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจดำเนินงานต่างๆโดยสมาชิกในองค์กรหรือโดยผู้นำซึ่งเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด

จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำรูปแบบพัฒนาโดยกร่างขึ้นมา 1 รูปแบบ คือ รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้าองค์ในกรุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ด้านการสื่อสาร โดยมีรายละเอียด ดังนี้ดังแผนภาพที่ 10



แผนภาพที่ 10 รูปแบบพัฒนา ด้านการสื่อสาร

2) รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้าศาสตร์ในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์ ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร เบื้องต้น (ปัจจัยที่ 3)

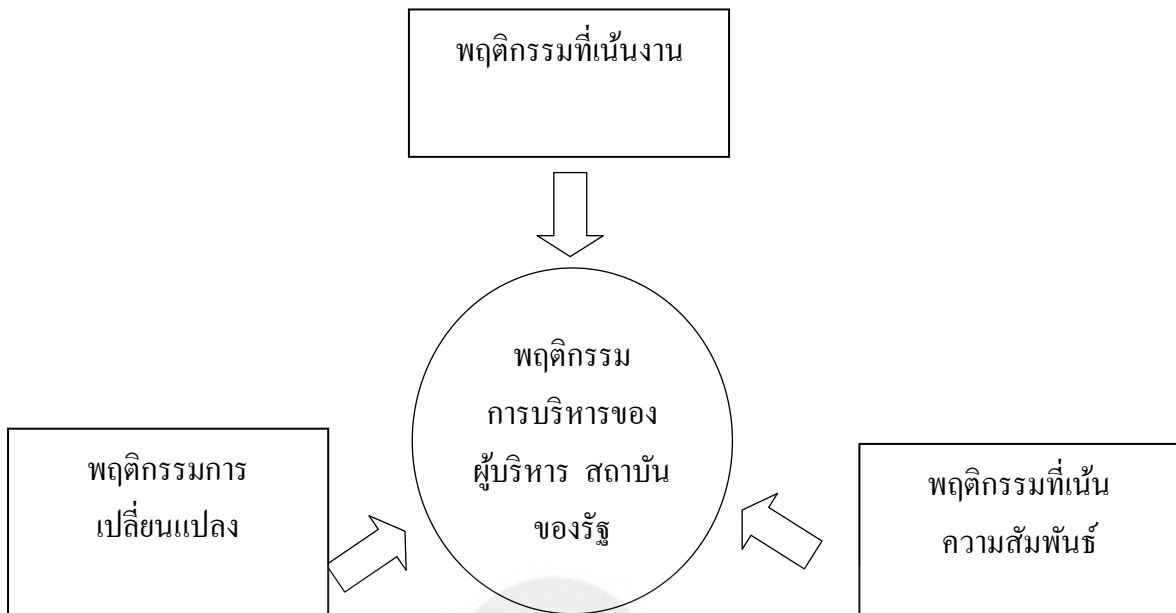
ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล ทางอ้อม คือ มีค่าเท่ากับ 0.06 ผู้วิจัยได้จัดทำสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้าศาสตร์ในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์ ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร เบื้องต้น จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำพัฒนารูปแบบโดยยกร่างขึ้นมา 1 รูปแบบ ประกอบด้วย พฤติกรรมที่เน้นงาน พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ และพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดของการพัฒนาความรู้ ดังนี้

1. พฤติกรรมที่เน้นงาน เป็นการพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความเฉพาะเจาะจงในการเน้นที่ผลผลิตของงานเป็นหลักในการทำงานในห้องปฏิบัติการประสบความสำเร็จ โดยถือหัวใจสำคัญคืองานต้องสำเร็จตามเป้าหมาย

2. พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ เป็นการพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีพฤติกรรมให้ความสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ การสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ สร้างความผูกพันในองค์กรเป็นตัวผลักดันความสำเร็จขององค์กร

3. พฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง เป็นการพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะของความเปลี่ยนแปลง หรือเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง ให้ความสำคัญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีต่อองค์กรในภาวะปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง

จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำรูปแบบพัฒนาโดยยกร่างขึ้นมา 1 รูปแบบ คือ รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้าศาสตร์ในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์ ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร โดยมีรายละเอียด ดังนี้ดังแผนภาพที่ 11



แผนภาพที่ 11 รูปแบบพัฒนา ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร

4) รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สสารสินธุ์ ด้านทักษะ เบื้องต้น (ปัจจัยที่ 4)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านทักษะ เป็นปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล ร่องลงมา คือ มีค่าเท่ากับ 0.22 ผู้วิจัยได้จัดทำสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหาร ห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สสารสินธุ์ ด้านทักษะ เบื้องต้น จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำพัฒนารูปแบบ โดยยกร่างขึ้นมา 1 รูปแบบ ประกอบด้วย การพัฒนาทักษะคอมพิวเตอร์ พัฒนาความชำนาญ ในการบริหารงาน การพัฒนาการถ่ายทอดความรู้ การพัฒนาทักษะพื้นฐาน และ การมีความ คล่องตัว โดยมีรายละเอียดของการพัฒนาทักษะ ดังนี้

1. การพัฒนาทักษะคอมพิวเตอร์ เป็นการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยเป็นการเข้าใจในเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง สามารถใช้งานคอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

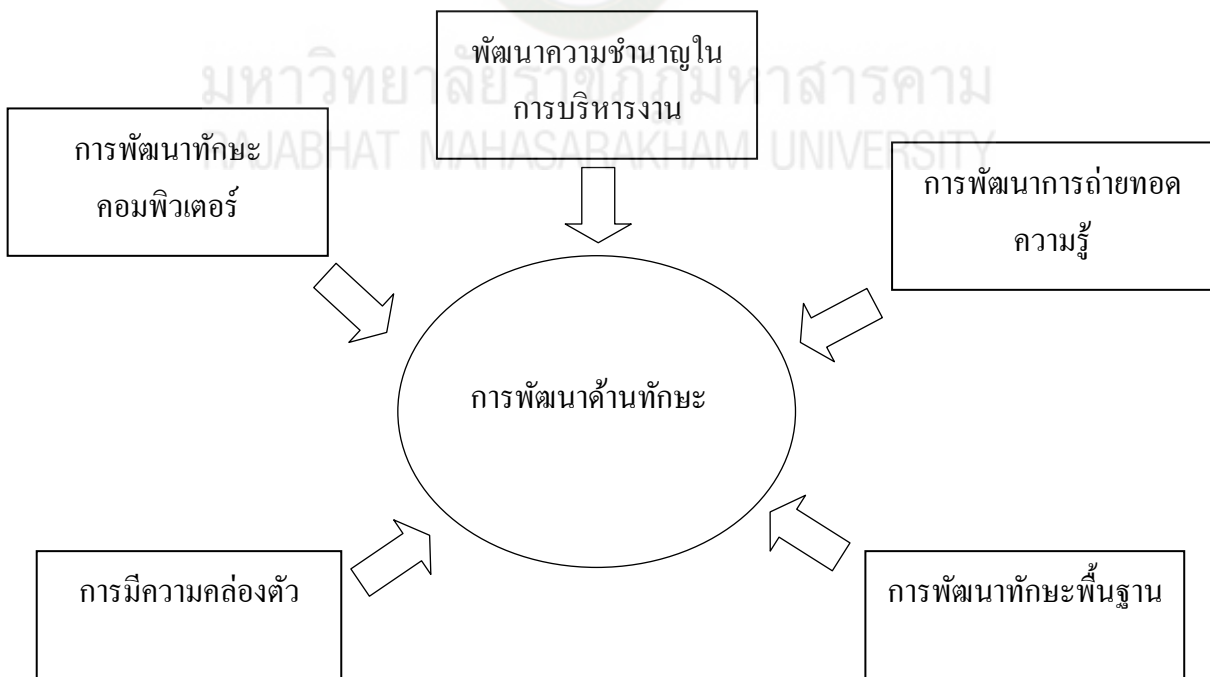
2. พัฒนาความชำนาญในการบริหารงาน เป็นการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดย มีความชัดเจน และความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การนำทักษะในการทำงาน มาใช้ในการบริหารงาน เกิดเป็นความชำนาญในการทำงานที่สามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้ดี

3. การพัฒนาการถ่ายทอดความรู้ เป็นการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยสามารถสร้างชิ้นได้ จากการเรียนรู้ สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การส่งต่อ องค์ความรู้ให้องค์กรทั้งองค์กรในการทำงาน

4. การพัฒนาทักษะพื้นฐาน เป็นการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะพื้นฐานที่ควรมีในการทำงาน เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น

5. การมีความคล่องตัว เป็นการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยเป็นการ ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ การฝึกตนเองให้สามารถปฏิบัติได้อย่าง แคล่วคล่องว่องไว

จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำรูปแบบพัฒนาโดยยกร่างขึ้นมา 1 รูปแบบ คือ รูปแบบพัฒนา สมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์ ด้านทักษะ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ดังแผนภาพที่ 12



แผนภาพที่ 12 รูปแบบพัฒนาด้านทักษะ

5) รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห่างค่าส่งในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์ ด้านความรู้ เบื้องต้น (ปัจจัยที่ 5)

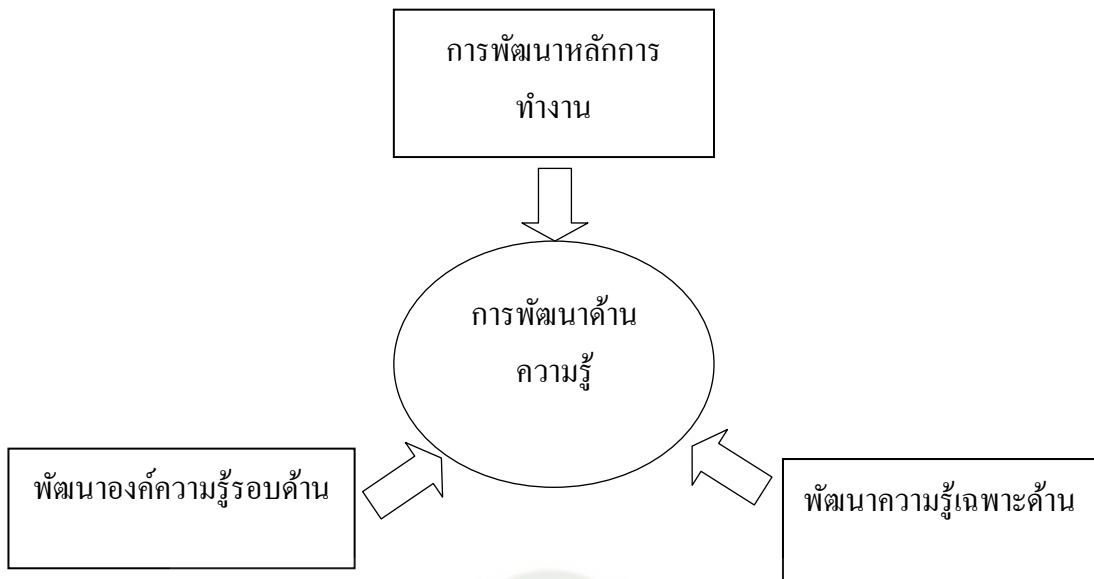
ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความรู้ ปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล รองลงมา คือ มีค่าเท่ากับ -0.11 ผู้วิจัยได้จัดทำสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหาร ห่างค่าส่งในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์ ด้านความรู้ เบื้องต้น จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำพัฒนารูปแบบ โดยยกร่างขึ้นมา 1 รูปแบบ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักการทำงาน พัฒนาความรู้เฉพาะด้าน และ พัฒนางอค์ความรู้รอบด้าน โดยมีรายละเอียดของการพัฒนาความรู้ ดังนี้

1. การพัฒนาหลักการทำงาน เป็นการพัฒนาความรู้ในความเข้าใจ ด้านหลักการทำงานในองค์กร เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะ นำหลักการทำงานมาปรับประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. พัฒนาความรู้เฉพาะด้าน เป็นแนวทางการพัฒนาที่ต้องพัฒนา ความรู้ในด้านที่มีความเฉพาะเจาะจงให้มีความเชี่ยวชาญ ความเข้าใจในเรื่องบางเรื่อง หรือสิ่ง บางสิ่ง ซึ่งอาจจะรวมไปถึงความสามารถในการนำสิ่งนั้นไปใช้เพื่อเป้าหมายบางประการ ความสามารถ ในการรู้บางอย่าง ความรู้ในทางปฏิบัติมักเป็นสิ่งที่ทราบกันในกลุ่มคน

3. พัฒนางอค์ความรู้รอบด้าน เป็นการพัฒนาความรู้ ภายในองค์กร จากบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่รอบด้านสามารถอธิบายการทำงานได้ ทั้งองค์กร ในความหมายนี้ ยังรวมถึง การปรับเปลี่ยนและจัดการในหลาย ๆ แบบ สิ่งทีบุคคลรู้ และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมือง

จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำรูปแบบพัฒนาโดยยกร่างขึ้นมา 1 รูปแบบ คือ รูปแบบพัฒนา สมรรถนะหลักของผู้บริหารห่างค่าส่งในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์ ด้านความรู้ โดยมีรายละเอียด ดังแผนภาพที่ 13



แผนภาพที่ 13 รูปแบบพัฒนา ด้านความรู้

6) รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาสารสินธุ์ ด้านอัตตมโนทัศน์ เบื้องต้น (ปัจจัยที่ 6)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านอัตตมโนทัศน์ ปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล ทางอ้อม คือ มีค่าเท่ากับ 0.05 ผู้วิจัยได้จัดทำสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาสารสินธุ์ ด้านอัตตมโนทัศน์ เบื้องต้น จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำพัฒนารูปแบบโดยยกร่างขึ้นมา 1 รูปแบบ ประกอบด้วย การพัฒนาเจตคติที่ดี สร้างค่านิยมที่ดี พัฒนาภาพลักษณ์ การพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเอง และการสร้างปฏิสัมพันธ์ โดยมีรายละเอียดของการพัฒนาความรู้ ดังนี้

1. การพัฒนาเจตคติที่ดี เป็นการพัฒนาอัตตมโนทัศน์ โดยการปลูกฝังเจตคติที่ดีในการทำงาน ความมั่นใจในตนเอง เป็นความรู้สึกรู้จักคิด ความเข้าใจ การรับรู้ และเจตคติของแต่ละบุคคลที่มีต่อตนเองในทุก ๆ ด้าน

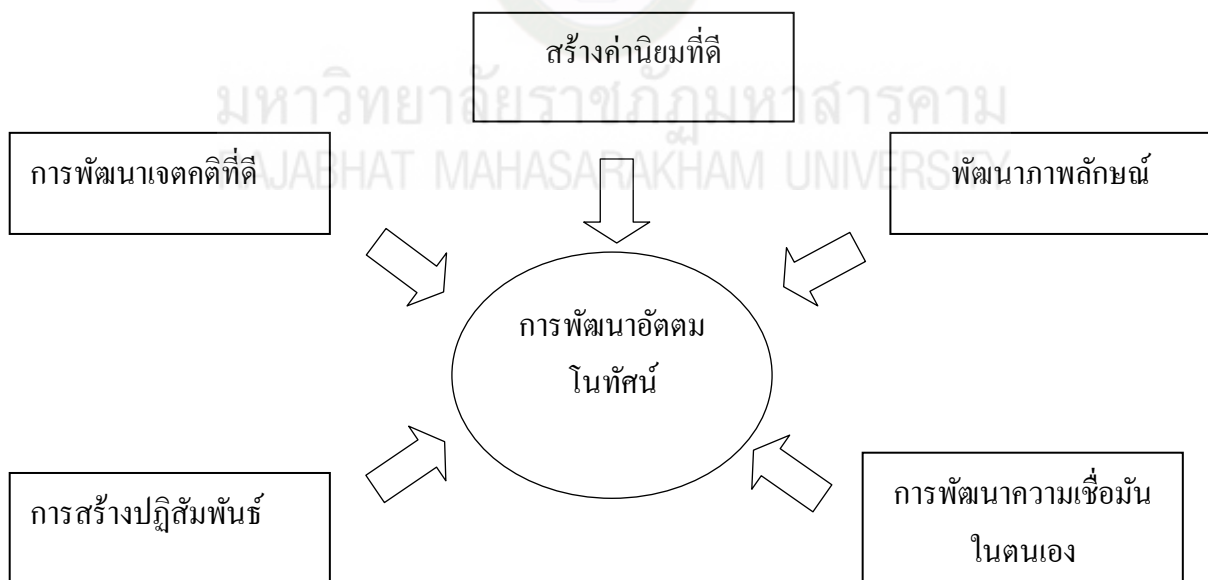
2. สร้างค่านิยมที่ดี เป็นการพัฒนาอัตตมโนทัศน์ โดยการให้ความสำคัญในค่านิยมที่ดีเป็นแกนหลักในองค์กร ได้ยึดถือปฏิบัติในการนำพาองค์กรประสบผลสำเร็จ เช่นการให้ความสำคัญต่อค่านิยมการทำงานที่ตรงต่อเวลา การซื่อสัตย์

3. พัฒนาภาพลักษณ์ เป็นการพัฒนาอัตตมโนทัศน์ โดยเป็นการสร้างในตัวบุคคลให้เป็นที่น่าเชื่อถือ ได้รับการยอมรับจากการปฏิบัติงานที่จริง ตั้งใจทำ ทำได้ตามเป้าหมายขององค์กร เป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น

4. การพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นการพัฒนาอัตตมโนทัศน์ โดย เป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับความเชื่อมั่นของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นความรู้สึกนึกคิด ความเข้าใจ การรับรู้ ในการทำงานที่สามารถทำงานได้บรรลุความสำเร็จได้

5. การสร้างปฏิสัมพันธ์ เป็นการพัฒนาอัตตมโนทัศน์ โดยเป็นการกระตุ้นการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กรให้มีความสนิทสนมในการทำงานที่มีปฏิสัมพันธ์สูง ทำให้การทำงานมีความบรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย โดยมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและสิ่งแวดล้อม

จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำรูปแบบพัฒนาโดยยกράงขึ้นมา 1 รูปแบบ คือ รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละแสนสารสินธุ์ ด้านอัตตมโนทัศน์ โดยมีรายละเอียด ดังแผนภาพที่ 14



แผนภาพที่ 14 รูปแบบพัฒนา ด้านอัตตมโนทัศน์

7) รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์ ด้านบุคลิกภาพ เบื้องต้น (ปัจจัยที่ 7)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ เป็นปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรองลงมา คือ มีค่าเท่ากับ 0.27 ผู้วิจัยได้จัดทำสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์ ด้านบุคลิกภาพ เบื้องต้น จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำพัฒนารูปแบบโดยยกร่างขึ้นมา 1 รูปแบบ ประกอบด้วย การพัฒนาความน่าเชื่อถือ การพัฒนาความเป็นผู้นำ พัฒนาการตอบสนองต่อสถานการณ์ และการพัฒนาความกระตือรือร้นทำงาน โดยมีรายละเอียดของการพัฒนาบุคลิกภาพ ดังนี้

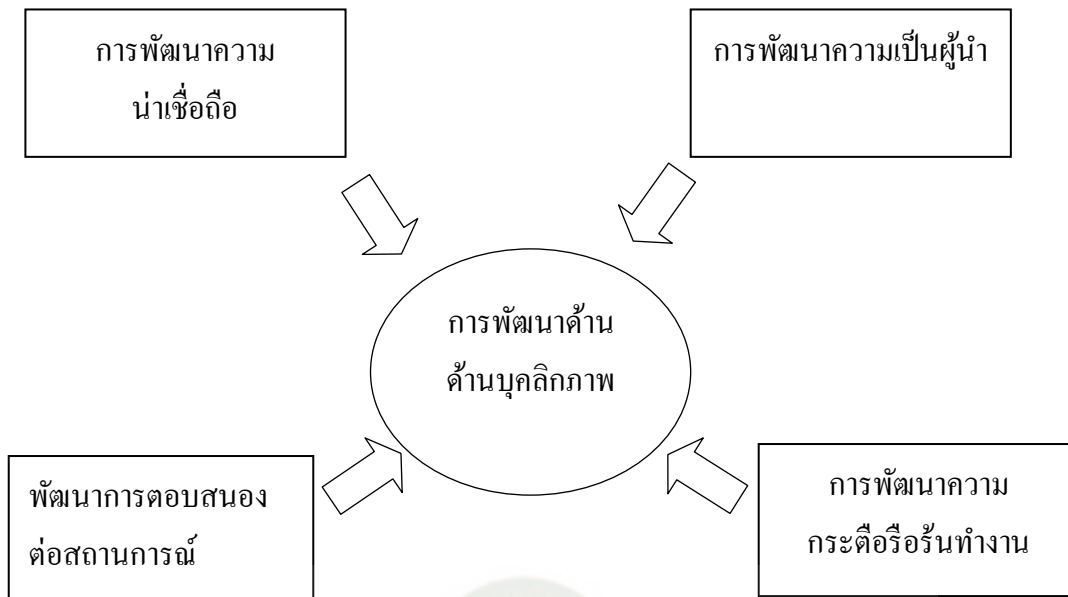
1. การพัฒนาความน่าเชื่อถือ เป็นการพัฒนาบุคลิกภาพ ในการสร้างสมรรถนะในการทำงาน โดยส่งเสริมให้พัฒนาลักษณะเฉพาะตัว และนำประสบการณ์มาใช้สร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ มีวิธีการปรับตัวที่ดี ซึ่งทำให้แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันไป เป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits)

2. การพัฒนาความเป็นผู้นำ เป็นการพัฒนาบุคลิกภาพ ในการสร้างสมรรถนะในการทำงาน โดยการเข้าใจในเรื่อง ความเป็นผู้นำที่ดี การมีภาวะผู้นำ ในแต่ละสถานการณ์ในการทำงาน

3. พัฒนาการตอบสนองต่อสถานการณ์ เป็นการพัฒนาบุคลิกภาพ ในการสร้างสมรรถนะในการทำงาน โดยการเข้าใจการทำงานที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน ให้สามารถปรับบุคลิกภาพให้ทันต่อการบริหารองค์กร ได้อย่างดี

4. การพัฒนาความกระตือรือร้นทำงาน เป็นการพัฒนาบุคลิกภาพ ในการสร้างสมรรถนะในการทำงาน โดยการกระตุ้นทั้งตนเอง และผู้ร่วมการให้มีความเข้าใจในผลสำเร็จขององค์กรที่เกิดจากการทำงานที่เต็มความสามารถ

จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำรูปแบบพัฒนาโดยยกร่างขึ้นมา 1 รูปแบบ คือ รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาระสินธุ์ ด้านบุคลิกภาพ โดยมีรายละเอียด ดังแผนภาพที่ 15



แผนภาพที่ 15 รูปแบบพัฒนา ด้านบุคลิกภาพ

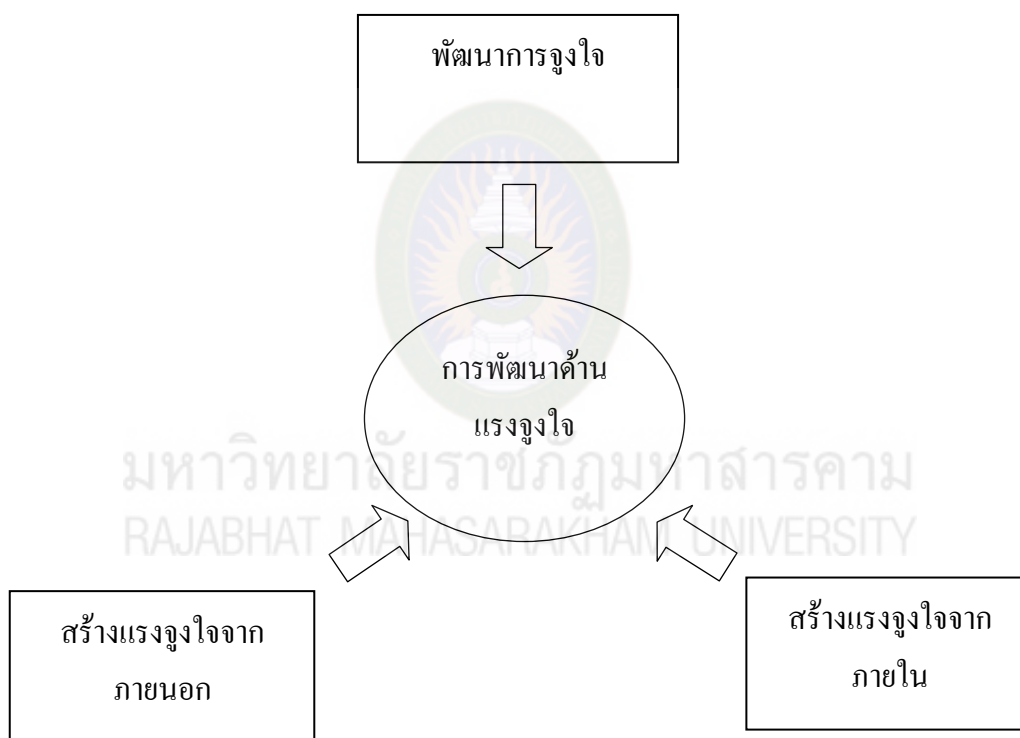
8) รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาสารสินธุ์ ด้านแรงจูงใจ เบื้องต้น (ปัจจัยที่ 8)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรองลงมา คือ มีค่าเท่ากับ 0.29 ผู้วิจัยได้จัดทำสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาสารสินธุ์ ด้านแรงจูงใจ เบื้องต้น จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำพัฒนารูปแบบโดยยกร่างขึ้นมา 1 รูปแบบ คือ พัฒนาการจูงใจ สร้างแรงจูงใจจากภายใน และสร้างแรงจูงใจจากภายนอก โดยมีรายละเอียดของการพัฒนาแรงจูงใจ ดังนี้

1. พัฒนาการจูงใจ เป็นการพัฒนาระบวนการสร้างวิธีการจูงใจ การใช้การจูงใจ แรงจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อพัฒนาสมรรถนะขององค์กร
2. การสร้างแรงจูงใจจากภายใน เป็นการพัฒนาสมรรถนะอย่างหนึ่ง โดยการ สร้างหรือกระตุ้นแรงจูงใจจากภายใน เช่น ความสนใจ ทักษะคติ ความต้องการของตัวบุคคลให้มีการพัฒนา

3. การสร้างแรงจูงใจจากภายนอก เป็นการพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจ จากภายนอก เช่น บุคลิกภาพ การลงโทษและการให้รางวัล เป็น สิ่งที่อยู่ภายนอกของบุคคล มีอิทธิพลทำให้กำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุมรักษาพฤติกรรม และการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลที่มีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า สามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้

รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สสารสินธุ์ ด้านแรงจูงใจ เบื้องต้น ดังแผนภาพที่ 16



แผนภาพที่ 16 รูปแบบพัฒนา ด้านแรงจูงใจ

สรุปจากที่ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูล และข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1 นำมาจัดกลุ่ม (Grouping) สร้างการพัฒนารูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้องคำส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ เพื่อใช้เป็นร่างรูปแบบในการพิจารณา และเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามในการตรวจสอบยืนยันรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้องคำส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยสรุปผลการพัฒนารูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้องคำส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยจัดกลุ่มแล้วจะพบว่า สามารถจัดกลุ่มปัจจัยได้เป็น 8 กลุ่ม คือ รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้องคำส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล
 - 1.1 การพัฒนาการศึกษา
 - 1.2 การเสริมสร้างประสบการณ์
 - 1.3 การพัฒนาวุฒิภาวะ
2. ด้านการสื่อสาร
 - 2.1 พัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสาร
 - 2.2 การพัฒนาทางเลือกสื่อสาร
 - 2.3 การพัฒนาการตัดสินใจ
 - 2.4 ประเมินการสื่อสาร
3. ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร
 - 3.1 พฤติกรรมที่เน้นงาน
 - 3.2 พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์
 - 3.3 พฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง
4. ด้านทักษะ
 - 4.1 การพัฒนาทักษะคอมพิวเตอร์
 - 4.2 พัฒนาความชำนาญในการบริหารงาน
 - 4.3 การพัฒนาการถ่ายทอดความรู้
 - 4.4 การพัฒนาทักษะพื้นฐาน
 - 4.5 การมีความคล่องตัว
5. ด้านความรู้
 - 5.1 การพัฒนาหลักการทำงาน
 - 5.2 พัฒนาความรู้เฉพาะด้าน

5.3 พัฒนาองค์ความรู้รอบด้าน

6. ด้านอัตตมโนทัศน์

6.1 การพัฒนาเจตคติที่ดี

6.2 สร้างค่านิยมที่ดี

6.3 พัฒนาภาพลักษณ์

6.4 การพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเอง

6.5 การสร้างปฏิสัมพันธ์

7. ด้านบุคลิกภาพ

7.1 การพัฒนาความน่าเชื่อถือ

7.2 การพัฒนาความเป็นผู้นำ

7.3 พัฒนาการตอบสนองต่อสถานการณ์

7.4 การพัฒนาความกระตือรือร้นทำงาน

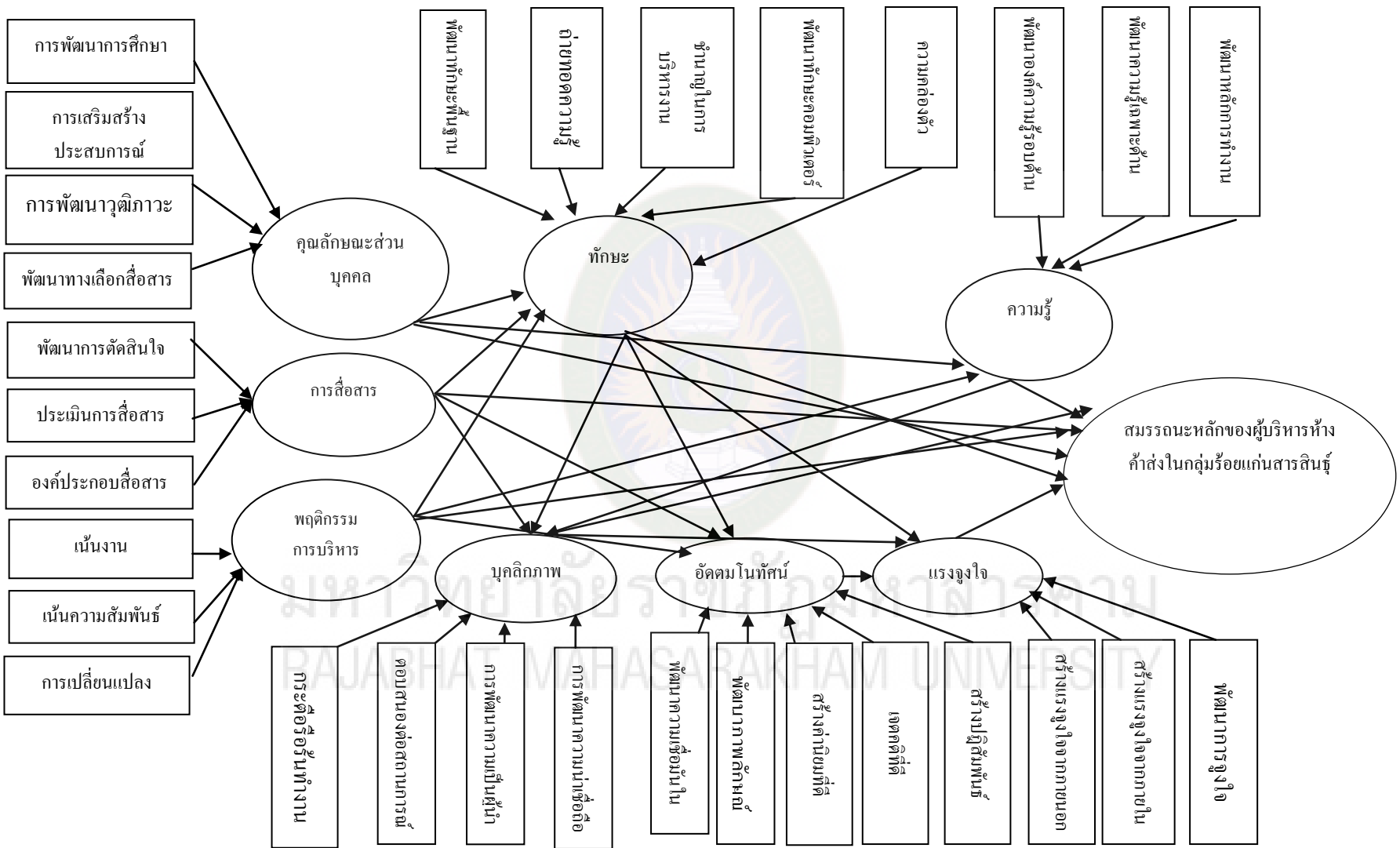
8. ด้านแรงจูงใจ

8.1 พัฒนาการจูงใจ

8.2 สร้างแรงจูงใจจากภายใน

8.3 สร้างแรงจูงใจจากภายนอก

โดยในสร้างการพัฒนาแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่ม
ร้อยแก่นสารสินธุ์ ผู้วิจัยได้สรุป โครงร่างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่ง
ในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ดังแผนภาพที่ 17 ดังนี้



แผนภาพที่ 17 ร่างโมเดลสมรรถนะหลักของผู้บริหารที่ส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

ระยะที่ 3 เพื่อยืนยัน รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้องค้าส่ง ในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

ในการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 3 เพื่อยืนยัน รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลัก
ของผู้บริหารห้องค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ผู้วิจัยได้เสนอแบบสอบถามความคิดเห็น
ของผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบยืนยัน (Connoisseurship) ตามกรอบที่กำหนด ได้แก่ รูปแบบ
พัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้องค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ 8 ด้าน 30 กิจกรรม
พัฒนา คือ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล จำนวน 3 กิจกรรมพัฒนา ด้านแรงจูงใจ จำนวน
3 กิจกรรมพัฒนา ด้านบุคลิกภาพ จำนวน 4 กิจกรรมพัฒนา ด้านทักษะ จำนวน 5 กิจกรรม
พัฒนา ด้านการสื่อสาร จำนวน 4 กิจกรรมพัฒนา ด้านความรู้ จำนวน 3 กิจกรรมพัฒนา
ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร จำนวน 3 กิจกรรมพัฒนา และด้านอัตตมโนทัศน์
5 กิจกรรมพัฒนา เพื่อให้ความคิดเห็น พร้อมข้อเสนอแนะ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน
ได้แก่

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์
และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ประจิดร มหาหิง อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. อาจารย์คณะอง พิณ อาจารย์ประจำวิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาริช ราสี อาจารย์ประจำ คณะมนุษยศาสตร์
และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
5. ดร.เนติพัฒน์ ฐิ์นียง ปลัดอำเภอ (เลขานุการรองผู้ว่าราชการ
จังหวัดมหาสารคาม) จังหวัดมหาสารคาม
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลมาศ ปฐมวนิชกุล อาจารย์ประจำคณะการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
7. ดร.สุธิกิตย์ ฝอดสูงเนิน อาจารย์ประจำ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
8. ดร.ปนัดดา โปธิงาม อาจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์ และวิทยาศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์
9. ผู้บริหารร้านเกียรติสิน จังหวัดขอนแก่น

10. ผู้บริหารร้านสินสองพัน จังหวัดขอนแก่น
11. ผู้บริหารห้างฟาร์มมาร์ท จังหวัดมหาสารคาม
12. ผู้บริหารร้านกรุงไทยซูเปอร์ จังหวัดมหาสารคาม
13. ผู้บริหารร้านร้อยเอ็ดไฮเปอร์มาร์ท จังหวัดร้อยเอ็ด
14. ผู้บริหารร้านศิริรัตน์ จังหวัดร้อยเอ็ด
15. ผู้บริหารร้านนิวกันเอง จังหวัดกาฬสินธุ์

โดยมีเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปรผลข้อมูลดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ เห็นด้วย

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ ไม่แน่ใจ

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ ไม่เห็นด้วย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3.1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบยืนยัน

โดยการตรวจสอบยืนยัน (Connoisseurship)

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบยืนยัน โดยการตรวจสอบยืนยัน (Connoisseurship) และนำผลจากการเสนอแนะมาปรับปรุงเป็นได้แก่ รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ นั้นผู้วิจัยดำเนินการในการจัดทำกรวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยการตรวจสอบยืนยัน (Connoisseurship) เกณฑ์ในการพิจารณาการพัฒนา รูปแบบ ในรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ผู้วิจัยนำเสนอ 30 แนวทางการพัฒนา ให้ผู้เชี่ยวชาญ โดยเลือกคุณลักษณะที่มีค่าคะแนนค่าเฉลี่ยมากกว่า 3.50 ขึ้นไป เพื่อนำมาเขียนเป็นรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ต่อไป ปราบกฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลความเห็นชอบของผู้เชี่ยวชาญ ในตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ต่อรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของ
ผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสามสิบล้าน

รายการแนวทางการพัฒนารูปแบบ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	แปลผล	ผลการประเมิน
ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล			
1. การพัฒนาการศึกษา	5.00	มากที่สุด	นำไปใช้
2. การเสริมสร้างประสบการณ์	4.43	มากที่สุด	นำไปใช้
3. การพัฒนาบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจ	3.52	มาก	นำไปใช้
4. พัฒนาการจูงใจ	4.30	มากที่สุด	นำไปใช้
5. สร้างแรงจูงใจจากภายใน	4.50	มากที่สุด	นำไปใช้
6. สร้างแรงจูงใจจากภายนอก	4.50	มากที่สุด	นำไปใช้
ด้านบุคลิกภาพ			
7. การพัฒนาความน่าเชื่อถือ	5.00	มากที่สุด	นำไปใช้
8. การพัฒนาความเป็นผู้นำ	5.00	มากที่สุด	นำไปใช้
9. พัฒนาการตอบสนองต่อสถานการณ์	3.52	มาก	นำไปใช้
10. การพัฒนาความกระตือรือร้นทำงาน	5.00	มากที่สุด	นำไปใช้
ด้านทักษะ			
11. การพัฒนาทักษะคอมพิวเตอร์	4.00	มาก	นำไปใช้
12. พัฒนาความชำนาญในการ บริหารงาน	3.70	มาก	นำไปใช้
13. การพัฒนาการถ่ายทอดความรู้	4.50	มากที่สุด	นำไปใช้
14. การพัฒนาทักษะพื้นฐาน	3.70	มาก	นำไปใช้
15. การมีความคล่องตัว	2.51	ปานกลาง	ไม่นำไปใช้
ด้านการสื่อสาร			
16. พัฒนาการประกอบของการสื่อสาร	2.51	ปานกลาง	ไม่นำไปใช้
17. การพัฒนาทางเลือกสื่อสาร	5.00	มากที่สุด	นำไปใช้
18. การพัฒนาการตัดสินใจ	4.30	มากที่สุด	นำไปใช้
19. ประเมินการสื่อสาร	4.20	มากที่สุด	นำไปใช้

รายการแนวทางรูปแบบการ พัฒนา	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	แปลผล	ผลการประเมิน
ด้านความรู้			
20. การพัฒนาหลักการทำงาน	3.54	มาก	นำไปใช้
21. พัฒนาความรู้เฉพาะด้าน	5.00	มากที่สุด	นำไปใช้
22. พัฒนาคำถามความรู้รอบด้าน	5.00	มากที่สุด	นำไปใช้
ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร			
23. พฤติกรรมที่เน้นงาน	5.00	มากที่สุด	นำไปใช้
24. พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์	4.20	มากที่สุด	นำไปใช้
25. พฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง	4.50	มากที่สุด	นำไปใช้
ด้านอัตรคมโนทัศน์			
26. การพัฒนาเจตคติที่ดี	2.50	ปานกลาง	ไม่นำไปใช้
27. สร้างค่านิยมที่ดี	4.30	มากที่สุด	นำไปใช้
28. พัฒนาภาพลักษณ์	4.50	มากที่สุด	นำไปใช้
29. การพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเอง	5.00	มากที่สุด	นำไปใช้
30. การสร้างปฏิสัมพันธ์	3.54	มาก	นำไปใช้

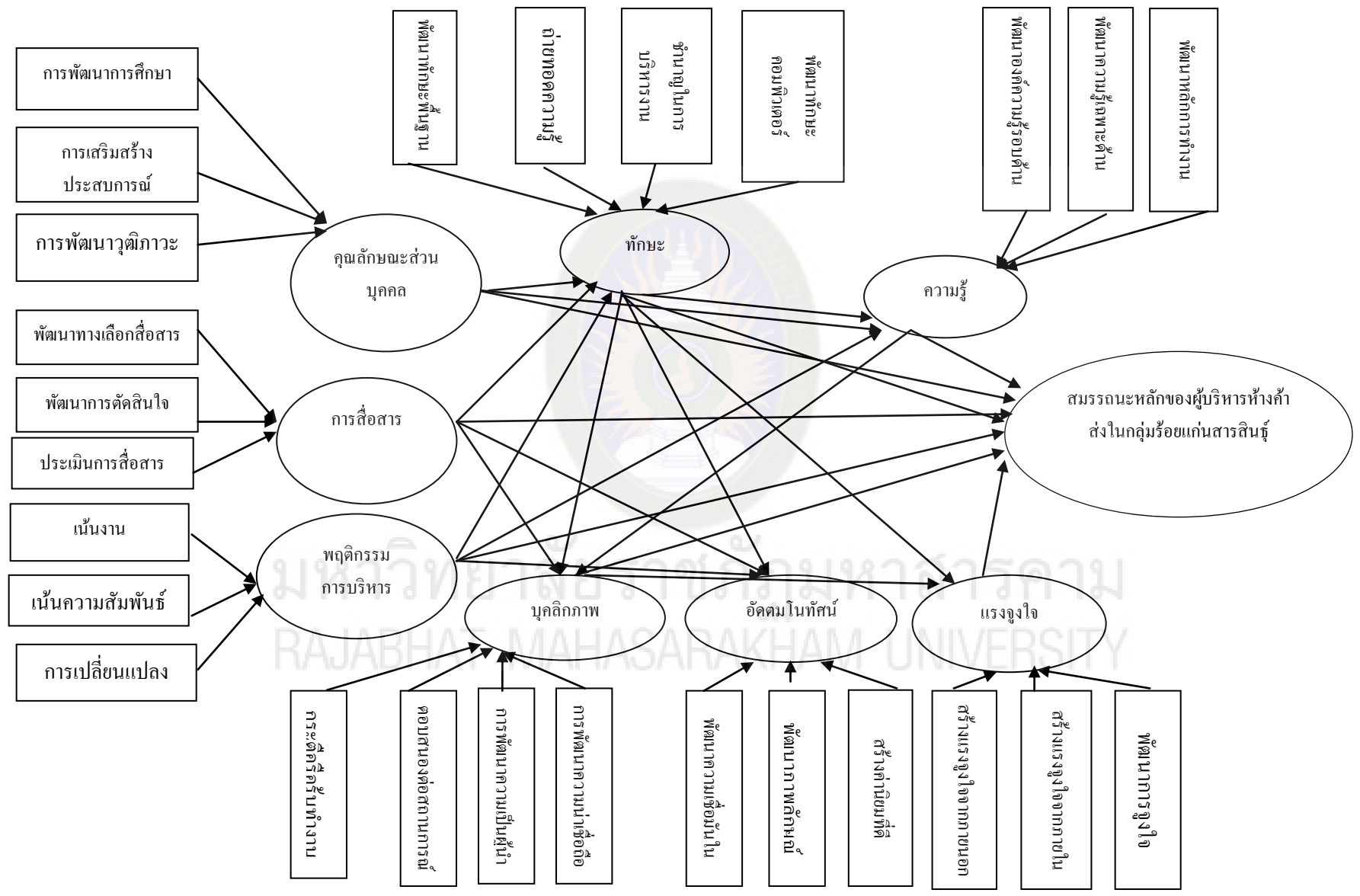
กิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.51-5.00 แสดงว่ากิจกรรมพัฒนานั้นได้ครอบคลุมเนื้อหาและความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในรูปแบบการพัฒนา โดยถ้าคะแนนค่าเฉลี่ยที่ต่ำกว่า 3.51 ต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในรูปแบบพัฒนาจากการเสนอแบบสอบถาม เพื่อการยืนยันรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้าคำสั่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 15 ท่าน ได้พิจารณาแล้ว พบว่า รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้าคำสั่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ที่ผ่านการประเมินความเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญ ครอบคลุมปัจจัยทั้ง 8 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.50 -5.00 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรายละเอียด ในการพัฒนารูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้าคำสั่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ในระดับมาก และมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์ ประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมด 30 กิจกรรมพัฒนา รูปแบบ โดยผ่านการพิจารณาจำนวน 27 กิจกรรมพัฒนา ในรูปแบบการพัฒนา โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้

1. การพัฒนาการศึกษา
2. พัฒนาองค์ความรู้รอบด้าน
3. พัฒนาความรู้เฉพาะด้าน
4. พฤติกรรมที่เน้นงาน
5. การพัฒนาความเป็นผู้นำ
6. การพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเอง
7. การพัฒนาความน่าเชื่อถือ
8. การพัฒนาความกระตือรือร้นทำงาน
9. การพัฒนาทางเลือกสื่อสาร
10. สร้างแรงจูงใจจากภายนอก
11. สร้างแรงจูงใจจากภายใน
12. การพัฒนาการถ่ายทอดความรู้
13. พัฒนาภาพลักษณ์
14. พฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง
15. การเสริมสร้างประสบการณ์
16. พัฒนาการจงใจ
17. การพัฒนาการตัดสินใจ
18. สร้างค่านิยมที่ดี
19. พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์
20. ประเมินการสื่อสาร
21. การพัฒนาทักษะคอมพิวเตอร์
22. พัฒนาความชำนาญในการบริหารงาน
23. การพัฒนาทักษะพื้นฐาน
24. การพัฒนาหลักการทำงาน
25. การสร้างปฏิสัมพันธ์
26. การพัฒนาวุฒิภาวะ
27. พัฒนาการตอบสนองต่อสถานการณ์

กล่าวโดยสรุป หลังจากที่ได้ดำเนินการวิจัยในการหาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผล
ต่อรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์
สร้างการพัฒนารูปแบบ โดยดำเนินการตรวจสอบยืนยันรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้
รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ผู้วิจัยได้สร้าง
รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ เพื่อเป็น
การพัฒนาให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลัก
ของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ที่มีผลสัมฤทธิ์ ดังแผนภาพที่ 18



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แผนภาพที่ 18 โมเดลสมรรถนะหลักของผู้บริหารทั้งห้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

จากแผนภาพที่ 18 รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่ม ร้อยแก่นสารสินธุ์ ได้ข้อค้นพบจากการวิจัยใน อิทธิพลปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อรูปแบบ พัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ทั้งอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งอิทธิพลโดยตรง ต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่ม ร้อยแก่นสารสินธุ์ ประกอบด้วย

- 1.1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล
- 1.2 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ
- 1.3 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ
- 1.4 ปัจจัยด้านทักษะ
- 1.5 ปัจจัยด้านการสื่อสาร
- 1.6 ปัจจัยด้านความรู้

2. ปัจจัยที่ส่งอิทธิพลโดยอ้อมต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่ม ร้อยแก่นสารสินธุ์ ประกอบด้วย

2.1 ปัจจัยด้านทักษะ มีอิทธิพลทางอ้อม ไปยัง ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร และปัจจัยด้านแรงจูงใจ โดยส่งผ่านสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

2.2 ปัจจัยด้านความรู้ มีอิทธิพลทางอ้อม ไปยัง ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ปัจจัยด้านทักษะ ปัจจัยด้านทัศนคติ และปัจจัยด้านบุคลิกภาพ และปัจจัยด้านแรงจูงใจ โดยส่งผ่านสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

2.3 ปัจจัยด้านทัศนคติ มีอิทธิพลทางอ้อม ไปยัง ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ปัจจัยด้าน ทักษะ ปัจจัยด้านความรู้ และปัจจัยด้านแรงจูงใจ โดยส่งผ่านสมรรถนะหลักของผู้บริหาร ห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

2.4 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ มีอิทธิพลทางอ้อม ไปยัง ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ปัจจัยด้านทักษะ และปัจจัยด้านความรู้ โดยส่งผ่านสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่น สารสินธุ์

2.5 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีอิทธิพลทางอ้อม ไปยัง ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล
ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ปัจจัยด้านทักษะ
ปัจจัยด้านอัตตมโนทัศน์ และปัจจัยด้านบุคลิกภาพ โดยส่งผ่านสมรรถนะหลักของผู้บริหาร
ห่างค่าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อย
แก่นสารสินธุ์ ในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) ดำเนินการวิจัย
ทั้งรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Quantitative and Qualitative
Methodology) เพื่อศึกษา รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อย
แก่นสารสินธุ์ ซึ่งได้มีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลัก
ของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

ระยะที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่ง
ในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

ระยะที่ 3 ผลการยืนยัน รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่ง
ในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

โดยมีสรุปผลการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่น
สารสินธุ์
2. เพื่อสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่น
สารสินธุ์
3. เพื่อยืนยันรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่น
สารสินธุ์

สมมติฐานการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นสมมติฐาน เพื่อใช้ทดสอบความถูกต้องของทฤษฎีได้ว่า

1. ปัจจัยด้านทักษะ ปัจจัยด้านความรู้ ปัจจัยด้านอัตตมโนทัศน์ ปัจจัยด้านบุคลิกลักษณะประจำตัว ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านคุณลักษณะบุคคล ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร มีผลต่อ สมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

2. รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ มีพัฒนาการขึ้นมีความเป็นไปได้ในการนำไปประยุกต์ใช้กับห้างค้าส่ง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารห้างค้าส่งในในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ คือ ผู้บริหารระดับสูงของห้างค้าส่ง (เจ้าของห้างค้าส่ง, กรรมการ, ผู้จัดการ, หัวหน้าแผนก, หัวหน้าฝ่าย, ผู้แทนผู้บริหาร) โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากห้างค้าส่ง ต่าง ๆ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 จังหวัด (จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดมหาสารคาม และจังหวัดร้อยเอ็ด) จำนวน 7 ห้างค้าส่ง รวมจำนวนประชากร 210 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารห้างค้าส่งในในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ คือ ผู้บริหารระดับสูงของห้างค้าส่ง (เจ้าของห้างค้าส่ง, กรรมการ, ผู้จัดการ, หัวหน้าแผนก, หัวหน้าฝ่าย, ผู้แทนผู้บริหาร) จากห้างค้าส่ง ต่าง ๆ ในในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 จังหวัด (จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดมหาสารคาม และจังหวัดร้อยเอ็ด) จำนวน 136 คน โดยใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง ของ Krejcie and Morgan (1970 : 607 - 610 ; อ้างถึงใน รังสรรค์ สิงห์เลิศ. 2551 : 71)

1.3 การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการการสุ่มแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

2.1 ตัวแปรอิสระ ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดจากแนวคิดต่าง ๆ ปัจจัย 5 ด้าน ดังนี้

- 2.1.1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล
- 2.1.2 ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- 2.1.3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ
- 2.1.4 ปัจจัยด้านการสื่อสาร
- 2.1.5 ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร

2.2 ตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงเหตุ และผล คือ โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดจากแนวคิดต่างๆ ได้แก่

- 2.2.1 ปัจจัยด้านทักษะ
- 2.2.2 ปัจจัยด้านความรู้
- 2.2.3 ปัจจัยด้านอัธยาศัยไมตรี
- 2.2.4 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ
- 2.2.5 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

2.3 ตัวแปรตาม ซึ่งเป็นปัจจัยผลลัพธ์ คือ สมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ คือ

- 2.3.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2.3.2 บริการที่ดี
- 2.3.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ
- 2.3.4 จริยธรรม
- 2.3.5 ความร่วมแรงร่วมใจ

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่สร้างขึ้นตามแนวทางวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติวิเคราะห์ ทดสอบสมมติฐาน ใช้การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง Path Analysis โดยโปรแกรมลิสเรล (LISREL) Joreskog Karl and Sorbom (1998 : 70) และ สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 (Level of Significant .05)

การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

1. ศึกษาค่านิยมเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหาร

2. วิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหาร

3. จัดทำร่างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยการจำลองรูปแบบพัฒนา

การวิจัยระยะที่ 3 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อยืนยันรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

1. กลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ จำนวน 15 คน ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การนำผลจากการวิจัยในระยะที่ 2 มาสร้างแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบยืนยัน (Connoisseurship) ในการสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

3. การรวบรวมข้อมูล โดย การใช้เทคนิคการตรวจสอบยืนยัน โดยผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) 1 ครั้ง เพื่อยืนยันรูปแบบ

สรุปผลการวิจัย

1. ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล (STYL)(ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.39) แรงจูงใจ (MOTI) (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.29) บุคลิกภาพ (PESO) (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.27) ทักษะ (SKIT) (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.22) การสื่อสาร (COMM) (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.17) ความรู้ (KNOW) (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.11) ประกอบกับปัจจัย พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร และอัตตมโนทัศน์ ที่มีอิทธิพลทางอ้อม ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) โดยโปรแกรมลิสเรล (LISREL) และสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation)

2. ผลการสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ได้รูปแบบในการพัฒนารูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ จำนวน 27 รูปแบบการพัฒนา ดังนี้

2.1 ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ประกอบด้วย 3 แนวทางการพัฒนา คือ การพัฒนาการศึกษา การเสริมสร้างประสบการณ์ และการพัฒนาวิถิภาวะ

2.2 ด้านการสื่อสาร รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านการสื่อสารของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ประกอบด้วย 3 แนวทางการพัฒนา คือ การพัฒนาทางเลือกสื่อสาร การพัฒนาการตัดสินใจ และ ประเมินการสื่อสาร

2.3 ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ประกอบด้วย 3 แนวทางการพัฒนา คือ พฤติกรรมที่เน้นงาน พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ และพฤติกรรมเปลี่ยนแปลง

2.4 ด้านทักษะ รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านทักษะของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ประกอบด้วย 4 แนวทางการพัฒนา คือ การพัฒนาทักษะคอมพิวเตอร์ พัฒนาการความชำนาญในการบริหารงาน การพัฒนาการถ่ายทอดความรู้และการพัฒนาทักษะพื้นฐาน

2.5 ด้านความรู้ รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านความรู้ ของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ประกอบด้วย 3 แนวทางการพัฒนา คือ การพัฒนาหลักการทำงาน พัฒนาความรู้เฉพาะด้าน และ พัฒนาองค์ความรู้รอบด้าน

2.6 ด้านทัศนคติ รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านทัศนคติ ของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ประกอบด้วย 3 แนวทางการพัฒนา คือ สร้างค่านิยมที่ดี พัฒนาภาพลักษณ์ และ การพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเอง

2.7 ด้านแรงจูงใจ รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านแรงจูงใจ ของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ประกอบด้วย 3 แนวทางการพัฒนา คือ พัฒนาการจูงใจ สร้างแรงจูงใจจากภายใน และสร้างแรงจูงใจจากภายนอก

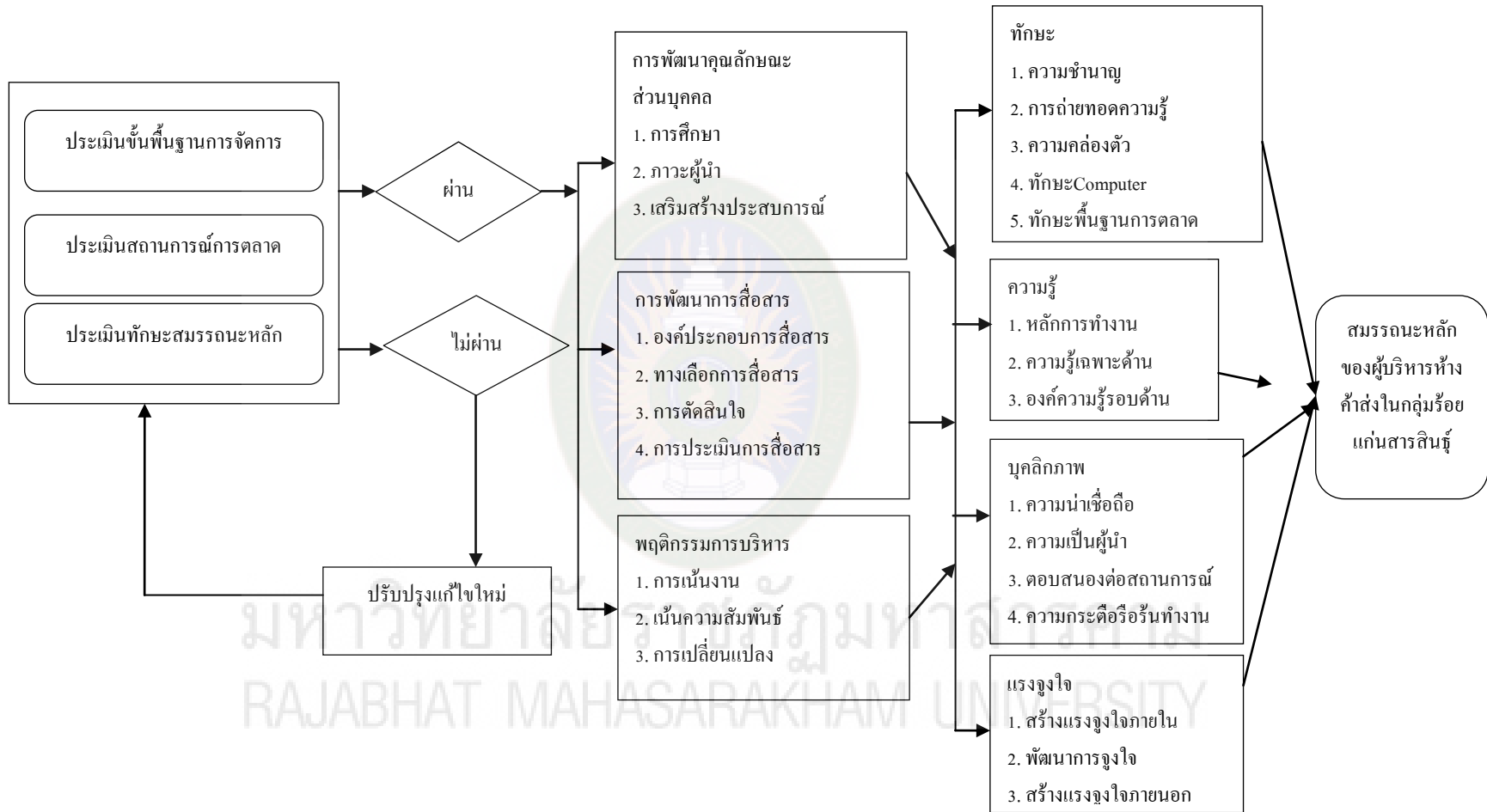
2.8 ด้านบุคลิกภาพ รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านบุคลิกภาพ ของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ประกอบด้วย 4 แนวทางการพัฒนา คือ การพัฒนาความน่าเชื่อถือ การพัฒนาความเป็นผู้นำ พัฒนาการตอบสนองต่อสถานการณ์ และการพัฒนาความกระตือรือร้นทำงาน

3. สร้างรูปแบบรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ที่ผ่านการประเมินความเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญ ครอบคลุมปัจจัยทั้ง 8 ด้าน ประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมด 30 การพัฒนา รูปแบบ โดยผ่านการพิจารณา จำนวน 27 รูปแบบการพัฒนา โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้

- 3.1 การพัฒนาการศึกษา
- 3.2 พัฒนาองค์ความรู้รอบด้าน
- 3.3 พัฒนาความรู้เฉพาะด้าน
- 3.4 พฤติกรรมที่เน้นงาน
- 3.5 การพัฒนาความเป็นผู้นำ
- 3.6 การพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเอง
- 3.7 การพัฒนาความน่าเชื่อถือ
- 3.8 การพัฒนาความกระตือรือร้นทำงาน
- 3.9 การพัฒนาทางเลือกสื่อสาร
- 3.10 สร้างแรงจูงใจจากภายนอก
- 3.11 สร้างแรงจูงใจจากภายใน
- 3.12 การพัฒนาการถ่ายทอดความรู้

- 3.13 พัฒนาภาพลักษณ์
- 3.14 พฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง
- 3.15. การเสริมสร้างประสบการณ์
- 3.16 พัฒนาการจงใจ
- 3.17 การพัฒนาการตัดสินใจ
- 3.18 สร้างค่านิยมที่ดี
- 3.19 พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์
- 3.20 ประเมินการสื่อสาร
- 3.21 การพัฒนาทักษะคอมพิวเตอร์
- 3.22 พัฒนาความชำนาญในการบริหารงาน
- 3.23 การพัฒนาทักษะพื้นฐาน
- 3.24 การพัฒนาหลักการทำงาน
- 3.25 การสร้างปฏิสัมพันธ์
- 3.26 การพัฒนาคุณลักษณะ
- 3.27 พัฒนาการตอบสนองต่อสถานการณ์

จึงสรุปได้รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้าคำสั่งในกลุ่มร้อยละ
 สาระสินธุ์ ดังนี้



แผนภาพที่ 19 เกียรติสุดา Model รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละแก่นสารสินธุ์

อภิปรายผล

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสามสิบ

จากการตั้งสมมติฐานในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า ปัจจัยด้านทักษะ ปัจจัยด้านความรู้ ปัจจัยด้านทัศนคติ ปัจจัยด้านบุคลิกลักษณะประจำตัว ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร มีผลต่อ รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสามสิบ

ผลการวิเคราะห์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสามสิบ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.39) แรงจูงใจ (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.29) บุคลิกภาพ (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.27) ทักษะ (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.22) การสื่อสาร (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.17) ความรู้ (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.11) ประกอบกับปัจจัย พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร และทัศนคติที่มีอิทธิพลทางอ้อม ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสามสิบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) โดยโปรแกรม LISREL (LISREL) และสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ผู้วิจัยได้นำทั้ง 8 ปัจจัยมาอภิปรายผล ดังนี้

1.1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสามสิบ

กล่าวได้ว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสามสิบ เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล คือ 0.39 ทั้งนี้เพราะในคุณสมบัติของบุคคลแต่ละคนนั้นมีความเป็นเอกลักษณ์ในตัวบุคคลที่จะทำให้บุคคลมีความสามารถในลักษณะต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นการมีลักษณะทางกายภาพ คือ เพศ อายุ ที่ต่างกันย่อมบ่งบอกถึงสภาพะของการทำงานที่ต่างกันได้ในส่วนลักษณะบุคคลที่เป็นการสร้างเสริมเพิ่มเติมจากความสามารถแต่ละบุคคล คือ ระดับการศึกษา เงินเดือน ตำแหน่งทางการบริหาร และประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร นั้นเป็นคุณสมบัติ

ที่บุคคลจะเป็นผู้แสวงหาให้มีคุณสมบัติ ที่สูงขึ้นย่อมแสดงถึงคุณลักษณะที่ดีขึ้น สูงขึ้นใน การทำงานที่จะก่อให้เกิด สมรรถนะหลักในการบริหารห้างค้าส่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ผู้วิจัยพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้าง ค้าส่งในกลุ่มร้อยละเกินสารสินธุ์ ประกอบด้วยคุณลักษณะ ทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน ตำแหน่งทางการบริหาร และประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร มีผลต่อสมรรถนะ หลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละเกินสารสินธุ์ โดยเป็นทั้งคุณลักษณะทางกายภาพ และคุณสมบัติที่บุคคลสามารถแสวงหาเพิ่มเติมได้ นอกจากนี้จะมีคุณลักษณะบุคคลที่กล่าว มาแล้วข้างต้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่

1. การพัฒนาการศึกษา เป็นการการพัฒนาคุณลักษณะบุคคลให้มีการศึกษา ที่เพิ่มมากขึ้น โดยเป็นลักษณะบุคคลเฉพาะให้มีคุณสมบัติที่สูงขึ้น ในการที่ดำเนินการ บริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2. การเสริมสร้างประสบการณ์ เป็นการส่งเสริมคุณลักษณะบุคคลให้มึ ความเข้าใจในระบบงานให้มากขึ้นผ่านการ ได้รับประสบการณ์ในการทำงานในด้านต่าง ๆ เกิดเป็นความเชี่ยวชาญในการอย่างลึกซึ้ง เข้าใจการทำงานได้ดี มีวิสัยทัศน์

3. การพัฒนาบุคลิกภาพ เป็นการพัฒนาคุณลักษณะบุคคล ในการให้มีความ เข้าใจในการบริการ การควบคุมตนเองได้ การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมที่ควรในการทำงาน ในองค์กร โดยมีองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานที่เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ของ คันทร คงยี่น (2553 : 143 - 160) คุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นลักษณะ โดยรวมของบุคคลทั้ง รูปลักษณะทางกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา พฤติกรรมและบทบาทในสังคม ซึ่งทำให้มีลักษณะ แตกต่างกันในแต่ละบุคคล บางอย่างก็ติดตัวมาแต่กำเนิดและบางอย่างก็ได้รับผลจากการติดต่อ สัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสภาพแวดล้อมหรือในสังคมที่ใกล้ชิด ซึ่งแต่ละคนมีการพัฒนาและ ประสบการณ์ที่ไม่เหมือนกัน คุณลักษณะส่วนบุคคลจึงมีลักษณะเป็นของเฉพาะตัวแต่ละบุคคล อย่างน้อยจะแสดงออกให้ปรากฏ เช่น ด้านรูปร่างหน้าตา ด้านจิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และความรู้สึก ด้านสังคมหรือบทบาทในสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อ คุณลักษณะส่วนบุคคลอาจมาจาก 1) พันธุกรรม (Heredity) เป็นสิ่งที่บุคคลได้รับการถ่ายทอด จากบรรพบุรุษ เช่น เพศ รูปร่างหน้าตา ผิวพรรณ และ 2) ประสบการณ์ (Experience) เป็นการเรียนรู้และปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้อง ประสบการณ์มี 2 ประเภท คือ ประสบการณ์ทั่วไป เป็นประสบการณ์ธรรมดาที่ทุกคนในสังคมได้รับเหมือน ๆ กัน

เช่น ขนบธรรมเนียมประเพณี การเรียนรู้บทบาทของตนเอง และประสบการณ์ส่วนตัว เป็นประสบการณ์ของแต่ละคนที่ประสบด้วยตนเอง โดยที่บุคคลอื่นไม่เคยพบเช่นเดียวกับเรา หรือเราอาจจะเป็นผู้ที่ประสบเพียงคนเดียวก็ได้ และเป็นที่ยอมรับกันว่าคุณลักษณะของบุคคลที่แตกต่างกันจะเป็นปัจจัยที่มีผลทำให้เกิดความแตกต่างกันระหว่างบุคคล มีดังนี้

3.1 เพศ ธรรมชาติและสังคมกำหนดให้เพศหญิง และชาย มีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันและในวัยเด็กไม่อยู่ในขั้นของการแยกแยะความแตกต่างระหว่างเพศอย่างชัดเจน แต่เพศหญิงไม่ว่าจะอยู่ในช่วงอายุใดจะมีความสามารถในการเข้าใจอารมณ์ของบุคคลได้ดีกว่าเพศชาย และเพศชายมีความก้าวร้าวมากกว่าเพศหญิงในทฤษฎี

3.2 อายุ บุคลิกภาพของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงไปตามอายุ ได้แก่ ความระมัดระวัง ความเข้มแข็งความคิดและความจำ ช่วงอายุที่มีความผิดปกติทางพฤติกรรมด้านความคิดและความจำ ส่วนใหญ่คือ กลุ่มอายุที่สูงกว่า 60 ปีขึ้นไป

3.3 สุขภาพ คุณลักษณะส่วนบุคคล มีความเกี่ยวข้องกับสุขภาพ 2 ด้าน คือ สุขภาพทางกาย และสุขภาพทางจิต บุคคลที่มีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงจะส่งผลถึงความพร้อมในการสร้างบุคลิกภาพที่ดี และบุคคลที่มีสุขภาพจิตดี จะทำให้บุคลิกภาพภายนอกดีตามไปด้วย

3.4 อาชีพ อาชีพเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณลักษณะส่วนบุคคล เพราะอาชีพจะหล่อหลอมให้บุคลิกภาพของบุคคลสอดคล้องกับลักษณะอาชีพ เช่น อาชีพครู อาจารย์ จะถูกหล่อหลอมให้เป็นบุคคลที่ชอบบอก ชอบสอนและพร้อมที่จะให้อภัยเสมอ

3.5 ประสบการณ์ บุคคลย่อมมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน บุคคลที่ได้รับการเลี้ยงดูที่ดี มีความอบอุ่นในครอบครัวจะทำให้เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองและบุคคลที่มีประสบการณ์ที่เลวร้ายในชีวิต จะทำให้เป็นผู้ที่มองโลกในแง่ร้าย หวาดระแวง ช่างสงสัย วิตกกังวล ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของรัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์ (2550 : 30) กล่าวว่า การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ คือทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ ประคัลภ์ บัณฑิตพร. 2556) ได้สรุปคุณลักษณะของที่เป็นที่ต้องการขององค์การสมัยใหม่ องค์การภาครัฐและองค์การเอกชน ประกอบด้วย คุณสมบัติ 5 ประการ คือ มีความรู้และความรับผิดชอบสูง ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างดี มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ สื่อความได้ดี และมีใจรักที่จะทำงานและต้องการประสบความสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและส่งผล

ต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบทำให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ โดยมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ซ่อนเร้นอยู่ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางการภาพและอื่น ๆ ซึ่งพฤติกรรมที่นำมาใช้จะต้อง มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติที่มี ประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์ หรือเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance) ดังนั้น คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ดี จะทำให้องค์การมีบุคลากรที่เต็มเปี่ยมไปด้วย ศักยภาพ ซึ่งจะเป็แรงขับเคลื่อนสำคัญในการผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย องค์กรส่วนใหญ่จึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยหรือพัฒนาสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ของบุคลากรในองค์กรให้มีศักยภาพ ซึ่งจะเป็แรงขับเคลื่อนสำคัญในการผลักดันให้องค์การ บรรลุเป้าหมาย

1.2 ปัจจัยด้านการสื่อสาร มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่ม ร้อยแก่นสารสินธุ์

กล่าวได้ว่า การสื่อสารถือได้เป็น ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการเชื่อมโยงความ เข้าใจของบุคคลในองค์กร หรือห้างค้าส่ง โดย การสื่อสารและการตัดสินใจของผู้บริหารห้างค้า ส่งในเขตกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยมีการจำแนกองค์ประกอบการสื่อสาร ทั้งผู้ส่งสาร ช่องทางการสื่อสารและผู้รับสาร โดยมีการส่งมอบสารหลายทิศทาง คือ จากเบื้องบนลงสู่ เบื้องล่าง การสื่อสารตามแนวนอน และการสื่อสารข้ามสายงานและมีการใช้ข้อมูลข่าวสาร การสนับสนุนทางเลือกและการประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจดำเนินงาน ต่าง ๆ โดยสมาชิกในองค์กรหรือโดยผู้นำซึ่งเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดหรือสมาชิกของกลุ่มเห็น พ้องต้องกันมากที่สุดประกอบการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ปัจจัย ด้านการสื่อสาร จึงมีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล คือ 0.17 ผู้วิจัยพบว่า การสื่อสาร เป็นช่องทางการสื่อสาร เป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในการส่งต่อนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงาน ได้ ถ้าขาดช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ พฤติกรรมการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและ พนักงานย่อมมีอุปสรรคทำให้การสื่อสารด้อยประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเลือก ช่องทางในการสื่อสารให้เหมาะสม นอกจากผู้บริหารจะต้องคิดถึงเรื่องลักษณะพื้นฐานและ ความสามารถของพนักงานเพื่อที่จะเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมแล้วการเลือกใช้ ช่องทางการสื่อสารควรที่จะนำช่องทางการสื่อสารหลายประเภทมาใช้ร่วมกันอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการสื่อสาร และผู้บริหารควรพิจารณาเลือกใช้ช่องทางการสื่อสาร

ตามลักษณะและจุดมุ่งหมายของเรื่องที่ต้องการจะสื่อไปยังพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้รอบคอบ ซึ่งยังมีข้อคิดเห็นที่ได้จากการวิจัย ดังนี้

1.2.1 การพัฒนาทางเลือกสื่อสาร เป็นการพัฒนารูปแบบการสื่อสารโดย ค้นหาทางเลือกที่เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยมีการส่งมอบสารหลายทิศทาง คือ จากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง การสื่อสารตามแนวนอน และการสื่อสารข้ามสายงาน

1.2.2 การพัฒนาการตัดสินใจ เป็นการพัฒนารูปแบบการสื่อสารโดยใช้ข้อมูลทางการสื่อสารในการประกอบการตัดสินใจที่ถูกต้อง มีการใช้ข้อมูลข่าวสารการสนับสนุนทางเลือก ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยสมาชิกในองค์กรหรือโดยผู้นำซึ่งเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดหรือสมาชิกของกลุ่มเห็นพร้อมต้องกันมากที่สุดประกอบการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.3 ประเมินการสื่อสาร เป็นการพัฒนารูปแบบการสื่อสารโดยการประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจดำเนินงานต่างๆโดยสมาชิกในองค์กรหรือโดยผู้นำ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ โอทส์ แก้วจำปา (2547 : 1) กล่าวว่า “การสื่อสารหมายถึงกระบวนการที่มนุษย์เชื่อมโยงความนึกคิดและความรู้สึกให้ถึงกันเพื่อให้เกิดการตอบสนองในเชิงพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน” สอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547 : 115) ให้กล่าวว่า “การสื่อสารคือการถ่ายโอน (Transfer and Understanding of Meaning) ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถส่งผลต่อความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจถูกต้อง การสื่อสารอาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) และเป็นเครือข่ายของค์การหรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า การติดต่อสื่อสารขององค์การ (Organization Communication)” สอดคล้องกับแนวคิดของ ชิตติภพ ชัยธวัช (2548 : 130 - 140) กล่าวว่า “การสื่อสารเป็นการส่งมอบสารสนเทศซึ่งมีความหมายต่าง ๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันหรือเป็นหารแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ ” และได้สรุปการสื่อสารในองค์กรในปัจจุบันนี้จำเป็นต้องหาข้อมูลข่าวสารให้ได้รวดเร็วกว่าในอดีต สำหรับการแก้ไขปัญหาได้ทันทางที่และเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เส้นทางของการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีเส้นทางการสื่อสารเกิดขึ้น ได้หลายทิศทางสรุปได้ ดังนี้

1) การสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง การสื่อสารลักษณะนี้จะนำไปตามสายการบังคับบัญชา เช่น จากประธานลงมาที่รองประธาน ผู้จัดการแผนก หัวหน้าส่วน หัวหน้างาน ลงมาถึงพนักงาน ลดหลั่น กันตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และสิ่งที่ผู้บริหารควรพิจารณาในการสื่อสารแบบนี้ คือ ข้อมูล ข่าวสารอะไรที่ควรส่งจากผู้บริหารลงมาถึงพนักงานและการส่งข้อมูลข่าวสารควรกระทำอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2) การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน การสื่อสารลักษณะนี้มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก เพราะจะก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้

2.1) พนักงานให้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2) ทำให้ผู้บริหารรู้ว่าเมื่อไรที่พนักงานพร้อมที่จะรับข้อมูลข่าวสารและยอมรับสิ่งที่ฝ่ายบริหารได้บอกกล่าวมามากน้อยเพียงใด

2.3) ทำให้ผู้บริหารรู้ถึงสิ่งที่รบกวนบุคลากรที่อยู่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานจริง ๆ ทำให้รู้ว่าพนักงานเข้าใจความหมายของข้อมูลข่าวสารได้มากน้อยเพียงใด

2.4) ทำให้เกิดความชื่นชมและความจงรักภักดีต่อองค์การด้วยการให้พนักงานมีโอกาสถามคำถาม และให้ข้อเสนอแนะทางด้านการดำเนินงานขององค์การอันจะช่วยให้พนักงานแก้ปัญหาการทำงานของเขาได้

3) การสื่อสารตามทแนวนอน ประกอบด้วย การให้ข้อมูลข่าวสารระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งอยู่ในระดับอำนาจหน้าที่เดียวกันภายในองค์การและมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน ความมุ่งหมายของการสื่อสารตามแนวนอนมีดังนี้

3.1) การประสานงานและการมอบหมายงาน เช่น เจ้าหน้าที่ของแผนกฝึกอบรมและพัฒนาต้องการจัดฝึกอบรมให้พนักงานของบริษัท ซึ่งพวกเขาจะต้องพบกันเพื่อประสานงานว่าใครจะต้องทำอะไร

3.2) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและกิจกรรม ความคิดเห็นจากบุคคลหลายคนย่อมดีกว่าความคิดเห็นของบุคคลเพียงคนเดียว การสื่อสารในระดับเดียวกันจึงมีความสำคัญ เช่น ในการจัดฝึกอบรมหรือการรณรงค์ประชาสัมพันธ์สมาชิกของแต่ละแผนกอาจจะต้องส่งข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและสิ่งที่พวกเขาจะต้องทำร่วมกัน

3.3) การแก้ปัญหา พนักงานอาจจะได้รับมอบหมายงานให้ทำร่วมกันในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งต้องมีการพบและเกี่ยวข้องกันในการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนเพื่อแก้ปัญหาบางอย่างของหน่วยงาน

3.4) การสร้างความเข้าใจร่วมกัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น องค์กรจะต้องร่วมกันสร้างความเข้าใจถึงสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงร่วมกัน การประชุมและสนทนา ระหว่างพนักงานระดับเดียวกันและภายในหน่วยงานเดียวกันเป็นสิ่งสำคัญต่อการบรรลุความเข้าใจร่วมกัน

4) การสื่อสารข้ามสายงาน ในองค์กรส่วนใหญ่ พนักงานอาจจะต้องส่งข้อมูลข่าวสารให้กับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาของตนเอง เช่น แผนกวิศวกรรม แผนกวิจัย แผนกบัญชี แผนกบุคคล ซึ่งจะต้องรวบรวมข้อมูล รายงาน เตรียมแผนงาน ประสานกิจกรรม และให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในทุกส่วนขององค์กรในลักษณะข้ามสายงานซึ่งพวกเขาไม่มีอำนาจตามสายงานที่จะสั่งการกับบุคคลที่ต้องสื่อสารด้วย เพียงแต่เขาต้องใช้การขยความคิดของเขาเท่านั้น การสื่อสารข้ามสายงานจะเป็นกรณีเฉพาะเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และถือว่าเป็นความรับผิดชอบของพวกเขาก็จะแสดงผลงานให้ไปเกิดขึ้นกับแผนกอื่น ๆ และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอาจจะมีการติดต่อสื่อสารอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงอยู่เสมอซึ่งส่งผลให้มีอำนาจในการทำงานมากขึ้น การสื่อสารข้ามสายงานมีความเหมาะสมและจำเป็นอย่างมากต่อพนักงานระดับล่างเพราะช่วยประหยัดเวลา ดังนั้น องค์กรควรจะมโนบายในการใช้เส้นทางของการสื่อสารข้ามสายงานไว้ด้วยเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัย เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร (2557 : 109 - 110) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบล จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะทางการบริหารที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบล จังหวัดมหาสารคาม ได้แก่ ปัจจัยด้านการสื่อสาร

1.3 ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห่างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

กล่าวได้ว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร มีส่วนสำคัญในการสร้างสมรรถนะหลักของผู้บริหารห่างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยที่ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารห่างค้าส่งในเขตกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ประกอบด้วย พฤติกรรมการบริหาร 3 องค์ประกอบ คือ พฤติกรรมที่เน้นงาน พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ และพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง ที่จะต้องมีการพัฒนาอย่างควบคู่ไปกับองค์ประกอบต่าง ๆ ร่วมกันเพื่อเกิดสมรรถนะที่ยั่งยืนได้

ผู้วิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร คือ การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารที่แสดงออกในฐานะผู้นำเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เงื่อนไข หรือ สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยใช้กระบวนการจัดกิจกรรมการทำงานอย่างเป็นระบบ อย่างเหมาะสมเพื่อให้งานสำเร็จ และผู้ร่วมงานพึงพอใจการทำงาน จึงจะสามารถทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งยังมีข้อคิดเห็นที่ได้จากการวิจัย ดังนี้

1. พฤติกรรมที่เน้นงาน เป็นการพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความเฉพาะเจาะจงในการเน้นที่ผลผลิตของงานเป็นหลักในการทำงานให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยถือหัวใจสำคัญคืองานต้องสำเร็จตามเป้าหมาย

2. พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ เป็นการพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีพฤติกรรมให้ความสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ การสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ สร้างความผูกพันในองค์กรเป็นตัวผลักดันความสำเร็จขององค์กร

3. พฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง เป็นการพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะของความเปลี่ยนแปลง หรือเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง ให้ความสำคัญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีต่อองค์กรในภาวะปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง สอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 13) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหาร เป็นการ ใช้ศาสตร์และศิลป์ โดยนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบกับกระบวนการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ พันธ์หรรษา คินทร์ (2524 : 3) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการบริหารว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจ ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่หรือคาดว่าจะมีให้ดำเนินสู่จุดหมายที่ต้องการโดยเน้นพฤติกรรมด้านการวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยความสะดวกและการควบคุมสอดคล้องกับแนวคิดของ สมภพ ศักดิฐานนท์ (2532 : 38) พฤติกรรมการบริหาร คือ การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารที่แสดงออกในฐานะผู้นำของครู โรงเรียนเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย นำที่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เงื่อนไข หรือ สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้เพื่อให้งานสำเร็จ และผู้ร่วมงานพึงพอใจในการทำงาน จึงจะสามารถทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สมชาย คำรงค์ศิลป์ (2537 : 29) พฤติกรรมการบริหาร คือ กิจกรรมหรือการกระทำที่เกิดจากผู้บริหาร ทั้งที่เกิดอยู่ภายในและที่แสดงออกต่อผู้ร่วมงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Knezevich (175 : 5) กล่าวว่า วัฏจักรการบริหารตามแนวคิดของ

นักวิชาการแต่ละคนต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) ของผู้บริหารทุกคน คือ ต้องมีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Hoy and Miskel (1982 : 116) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีความสำคัญและส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหาร คือ พฤติกรรมการตัดสินใจการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับงานวิจัย เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร (2557 : 109-110) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะทางการบริหารที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดมหาสารคาม ได้แก่ ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร

1.4 ปัจจัยด้านทักษะ มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห่างคำสั่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

ผู้วิจัยพบว่า ในกระบวนการสร้างสมรรถนะหลักนั้นการที่บุคคล หรือผู้บริหารนั้นมีทักษะเป็นเรื่องที่สำคัญที่ต้องมีและมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ โดยการพัฒนาทักษะนั้นเป็นความชัดเจน และความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งบุคคลสามารถสร้างขึ้นได้จากการเรียนรู้ สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น ดังนั้น ปัจจัยด้านทักษะ จึงมีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห่างคำสั่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล คือ 0.22 ซึ่งยังมีข้อคิดเห็นที่ได้จากการวิจัย ดังนี้

1. การพัฒนาทักษะคอมพิวเตอร์ เป็นการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยเป็นการเข้าใจในเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง สามารถใช้งานคอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2. พัฒนาความชำนาญในการบริหารงาน เป็นการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดย มีความชัดเจน และความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การนำทักษะในการทำงานมาใช้ในการบริหารงาน เกิดเป็นความชำนาญในการทำงานที่สามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้ดี

3. การพัฒนาการถ่ายทอดความรู้ เป็นการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยสามารถสร้างขั้นได้ จากการเรียนรู้ สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การส่งต่อองค์ความรู้ให้องค์กรทั้งองค์กรในการทำงาน

4. การพัฒนาทักษะพื้นฐาน เป็นการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะพื้นฐานที่ควรมีในการทำงาน เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ภาวิน ศิริประภาณุกุล (2547 : 2) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะโดยอธิบายในเรื่องของ ทูมนมนุษย์ (Human Capital) โดยมักจะมีความหมายเกี่ยวพันถึงทักษะและความรู้ความคิดในการทำงาน โดยแรงงานที่มีทูมนมนุษย์สูงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าแรงงานที่มีทูมนมนุษย์ต่ำภายใต้ระยะเวลาในการทำงานที่เท่าเทียมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ ประชญา ชุ่มนาเสียว (2549 : 712) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะโดยอธิบายในเรื่องของ ทูมนมนุษย์ (Human Capital) หมายถึง เทคโนโลยี ความรู้ ทักษะและสมรรถนะซึ่งติดตัวคนในองค์กร และมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะเชิงเทคนิค นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์และสมรรถนะในการเป็นผู้นำ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชำรงศักดิ์ คงสาส์น (2550 : 2) ได้อธิบายความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะโดยอธิบายในเรื่องของ ทูมนมนุษย์ประกอบด้วยต้นทุนแห่งความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่อยู่ภายในตัวบุคคลหรืออุปนิสัยส่วนตัวของบุคคล เช่น แรงจูงใจ คุณธรรมและจริยธรรม การมีจิตบริการ เป็นต้น ที่จะนำไปสู่การแสดงออกทางด้านพฤติกรรมภายนอกให้ผู้อื่นได้เห็น สอดคล้องกับแนวคิดของรัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์ (2550 : 30) กล่าวว่า การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ คือทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2556 : 104) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะโดยอธิบายในเรื่องของ ทูมนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญและประสบการณ์ที่คนแต่ละคนได้สั่งสมไว้ในตัวเอง ซึ่งสามารถนำมาสร้างคุณค่าให้กับตนเองและทำให้องค์กรเจริญเติบโต สอดคล้องกับแนวคิดของ สุภเจตน์ จันทร์สาส์น (2556 : 75) ได้อธิบายความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะโดยอธิบายในเรื่องของ ทูมนมนุษย์ คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะและสุขภาพที่อยู่ในตัวบุคคลที่ได้จากการศึกษา การฝึกอบรมและการบริการสุขภาพซึ่งทำหน้าที่เป็นปัจจัยในการสร้างมูลค่าเพิ่มและความอยู่ดีมีสุขทางเศรษฐกิจและสังคม สอดคล้องกับแนวคิดของ ประคัลภ์ ปันทพลังกูร (2556) ได้สรุปคุณลักษณะของที่เป็นที่ต้องการขององค์กรสมัยใหม่องค์กรภาครัฐและองค์กรเอกชน ประกอบด้วยคุณสมบัตินี้ 5 ประการ คือ มีความรู้

และความรับผิดชอบสูง ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างดี มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ สื่อความได้ดี และมีใจรักที่จะทำงานและต้องการประสบความสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและส่งผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบทำให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ โดยมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ซ่อนเร้นอยู่ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกรภาพและอื่น ๆ ซึ่งพฤติกรรมที่นำมาใช้จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์หรือเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance) ดังนั้น คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ดีจะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่เต็มเปี่ยมไปด้วยศักยภาพ ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย องค์กรส่วนใหญ่จึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยหรือพัฒนาสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรในองค์กรให้มีศักยภาพ ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ สมศักดิ์ พรหมเดื่อ (2557 : 155) ได้อธิบายคุณลักษณะ ปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กร คือ องค์กรมีโครงสร้างภายนอก และภายในที่แข็งแกร่ง เช่น มีโครงสร้างที่กะทัดรัด มีระบบการตัดสินใจ มีข้อมูลข่าวสาร และการสื่อสารที่ดี บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีจำนวนเพียงพอ มีงบประมาณเพียงพอ มีระบบจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ มีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนเทคโนโลยีที่ทันสมัย ช่วยในการดำเนินนโยบายขององค์กรมีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัย มุทิตา วรกุลยากุล (2556 : 145) ศึกษาเรื่อง ความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี พบว่า ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี และเมื่อนำมาสร้างสมการพยากรณ์เพื่อทำนายปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน พบว่า ปัจจัยด้านทักษะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานมากที่สุด

1.5 ปัจจัยด้านความรู้ มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

กล่าวได้ว่า ความรู้เกี่ยวกับเป็นปัจจัยอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดย เป็นความเข้าใจในเรื่องบางเรื่องหรือสิ่งบาง สิ่ง ซึ่งอาจจะรวมไปถึงความสามารถในการนำสิ่งนั้นไปใช้เพื่อเป้าหมายบางประการ ความสามารถในการรู้บางอย่าง ความรู้ในทางปฏิบัติมักเป็นสิ่งที่ทราบกันในกลุ่มคน

และในความหมายนี้เองที่ความรู้ที่ปรับเปลี่ยนและจัดการในหลาย ๆ แบบ สิ่งที่คุณควรรู้ และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมือง ดังนั้น ปัจจัยด้านความรู้ จึงมีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้าข้อในกรุป ร้อยแก่นสารสินธุ์ เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล คือ -0.11 ซึ่งยังมีข้อคิดเห็นที่ได้จากการวิจัย ดังนี้

1. การพัฒนาหลักการทำงาน เป็นการพัฒนาความรู้ในความเข้าใจด้าน หลักการทำงานในองค์กร เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะ นำหลักการทำงานมาปรับประยุกต์ใช้ใ้ องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาความรู้เฉพาะด้าน เป็นแนวทางการพัฒนาที่ต้องพัฒนาความรู้ ในด้านที่มีความเฉพาะเจาะจงให้มีความเชี่ยวชาญ ความเข้าใจในเรื่องบางเรื่อง หรือสิ่งบางสิ่ง ซึ่งอาจจะรวมไปถึงความสามารถในการนำสิ่งนั้นไปใช้เพื่อเป้าหมายบางประการความสามารถ ในการรู้อย่าง ความรู้ในทางปฏิบัติมักเป็นสิ่งที่ทราบกันในกลุ่มคน
3. พัฒนาองค์ความรู้รอบด้าน เป็นการพัฒนาความรู้ ภายในองค์กรจาก บุคคลต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่รอบด้านสามารถอธิบายการทำงานได้ทั้ง องค์กร ในความหมายนี้ ยังรวมถึง การปรับเปลี่ยนและจัดการในหลาย ๆ แบบ สิ่งที่คุณควรรู้และ เข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมือง สอดคล้องกับแนวคิดของ รัตนาภรณ์ ศรีพยัคฆ์ (2550 : 30) กล่าวว่า การที่บุคคลจะมีพฤติกรรม ในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ คือทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ สอดคล้องกับ แนวคิดของ ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร (2556) ได้สรุปคุณลักษณะของที่เป็นที่ต้องการขององค์การ สมัยใหม่องค์การภาครัฐและองค์การเอกชน ประกอบด้วยคุณสมบัติ 5 ประการ คือ มีความรู้ และความรับผิดชอบสูง ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างดี มีความคิดสร้างสรรค์ ใหม่ ๆ สื่อความได้ดี และมีใจรักที่จะทำงานและต้องการประสบความสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะ ส่วนบุคคล คือ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและส่งผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบทำให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ โดยมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ซ่อนเร้นอยู่ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางการภาพและอื่น ๆ ซึ่งพฤติกรรมที่นำมาใช้จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับ งานที่ปฏิบัติในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย ตามเกณฑ์ หรือเกิดผลการปฏิบัติงานที่เลิศ (Excellent Performance) ดังนั้น คุณลักษณะส่วน

บุคคลที่ดี จะทำให้องค์การมีบุคลากรที่เต็มเปี่ยมไปด้วยศักยภาพ ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย องค์กรส่วนใหญ่จึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยหรือพัฒนาสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรในองค์กรให้มีศักยภาพ ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของสมศักดิ์ พรหมเชื้อ (2557 : 159 - 160) ได้อธิบายเกี่ยวกับความรู้ ในด้านที่เป็นปัจจัยด้านทุนเฉพาะบุคคล (Individual Human Capital) ประกอบด้วย คุณสมบัติเฉพาะของบุคคล เช่น ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ความกล้าหาญคุณธรรมต่าง ๆ บารมี สถิติปัญญา การค้นคิดประดิษฐ์ ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน ความเป็นผู้นำ จะถ่ายทอดไปสู่คนอื่นโดยตรงไม่ได้ ประกอบด้วย ทักษะ ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน ความเป็นผู้นำ ความกล้าหาญ คุณธรรมต่าง ๆ บารมี ทุนความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ โดยประกอบด้วย ดังนี้

3.1 ความรู้ ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีความรู้ พนักงานก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง ความรู้นี้มักจะได้จากการศึกษา อบรม สัมมนา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีความรู้ในด้านนั้นๆ และทักษะ ความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีทักษะแล้ว ก็ยากที่จะทำให้พนักงานทำงานให้มีผลงานออกมาดีและตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ทักษะนี้มักจะได้มาจากการฝึกฝน หรือกระทำซ้ำ ๆ อย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่งนั้น ยังมี คุณลักษณะ ความคิด ทศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจและความต้องการส่วนตัวของบุคคล

3.2 ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล หมายถึง พฤติกรรมการที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิด การทำสิ่งใหม่เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ ความคิดริเริ่ม ความคล่องแคล่วในการคิด ความยืดหยุ่นในการคิดและความละเอียดลออในการคิด

3.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

3.4 เครือข่าย หมายถึง กลุ่มของคนหรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดรูปหรือจัดระเบียบโครงสร้างที่คนหรือองค์กรสมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระ

3.5 ความเป็นผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถทำให้แรงจูงใจและความตระหนักสูงขึ้นและได้รับปฏิกิริยาจากผู้ตาม เช่น ความไว้วางใจ ความประทับใจ ความจงรักภักดีและความเชื่อมั่นต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัมพา ถ้วยงาม (2551) ได้ศึกษาเพื่อพัฒนาวิธีการประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และตรวจสอบคุณภาพของวิธีการประเมิน ผลการวิจัยพบว่า วิธีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา มีหลักการสำคัญคือการประเมินเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สมรรถนะด้านความรู้และทักษะที่ใช้ประเมิน ได้แก่ การสื่อสาร การมีส่วนร่วม การวัดและการประเมิน การเน้นผลสำเร็จ การวางแผนการบริหารนโยบาย การแก้ปัญหา การพัฒนาวัฒนธรรม การพัฒนาเทคโนโลยี การอำนวยความสะดวกสถานศึกษาการบริหารงบประมาณ การมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ และการบริหารงานบุคคล

1.6 ปัจจัยด้านด้านอัตตมโนทัศน์ มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห่างคำสั่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านด้านอัตตมโนทัศน์ เป็นปัจจัยด้านด้านอัตตมโนทัศน์ มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห่างคำสั่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยเป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นความรู้สึกริ่กคิด ความเข้าใจ การรับรู้ และเจตคติของแต่ละบุคคลที่มีต่อตนเองในทุก ๆ ด้าน ซึ่งเป็นผลมาจากเรียนรู้และประสบการณ์ที่บุคคลได้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและสิ่งแวดล้อมอันเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพ กล่าวได้ อัตตมโนทัศน์เป็นความรู้สึกริ่กคิดของบุคคลที่มีต่อตนเองในทุก ๆ ด้านทั้งในด้านบวกและด้านลบ อัตตมโนทัศน์เป็นองค์ประกอบสำคัญของบุคลิกภาพมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมและการปรับตัวของบุคคล การที่บุคคลมี อัตตมโนทัศน์ต่างกันส่งผลให้มีพฤติกรรมแตกต่างกัน โดยแต่ละบุคคลจะแสดงพฤติกรรมในทิศทางที่สอดคล้องกับอัตตมโนทัศน์ของตน อัตตมโนทัศน์เป็นกลไกสำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการไปพร้อมกับการเจริญเติบโตทางด้านร่างกายและพัฒนาการทางความสามารถแล้ว อัตตมโนทัศน์ยังเปลี่ยนแปลงไปตามประสบการณ์ที่บุคคลได้รับจากการดำเนินชีวิตประจำวัน การปะทะสัมพันธ์กับสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบกาย ซึ่งแต่ละคนย่อมมีประสบการณ์ที่แตกต่าง

กัน ทั้งนี้หากได้รับการส่งเสริมหรือพัฒนาอึดมโนทัศน์ในแนวทางที่เหมาะสมจะเป็นการช่วยให้มีอึดมโนทัศน์ที่สูงขึ้นได้นั่นเอง ซึ่งยังมีข้อคิดเห็นที่ได้จากการวิจัย ดังนี้

1. สร้างค่านิยมที่ดี เป็นการพัฒนาอึดมโนทัศน์ โดยการให้ความสำคัญในค่านิยมที่ดีเป็นแกนหลักในองค์กร ได้ยึดถือปฏิบัติในการนำองค์กรประสบผลสำเร็จ เช่น การให้ความสำคัญต่อค่านิยมการทำงานที่ตรงต่อเวลา การซื่อสัตย์
2. พัฒนาภาพลักษณ์ เป็นการพัฒนาอึดมโนทัศน์ โดยเป็นการสร้างในตัวบุคคลให้เป็นที่น่าเชื่อถือ ได้รับการยอมรับจากการปฏิบัติงานที่จริง ตั้งใจทำ ทำให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กร เป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น
3. การพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นการพัฒนาอึดมโนทัศน์ โดยเป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับความเชื่อมั่นของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นความรู้สึกลึกซึ้ง ความเข้าใจ การรับรู้ ในการทำงานที่สามารถทำงานได้บรรลุความสำเร็จได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉวีภาณีย์ กาหมื่น (2549) ได้ศึกษาอึดมโนทัศน์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 159 คน พบว่า 1) อึดมโนทัศน์ที่พิจารณาโดยใช้ตนเองเป็นแหล่งอ้างอิงและใช้ผู้อื่นเป็นแหล่งอ้างอิง ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2) อึดมโนทัศน์ที่พิจารณาโดยใช้ตนเองเป็นแหล่งอ้างอิงที่เพศและผลการเรียนต่างกันมีอึดมโนทัศน์แตกต่างกันยกเว้นชั้นปีที่ศึกษาที่มีความแตกต่างกัน 3) อึดมโนทัศน์ที่พิจารณาโดยใช้ผู้อื่นเป็นแหล่งอ้างอิงที่เพศและชั้นปีที่ศึกษาต่างกันมี อึดมโนทัศน์ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นระดับผลการเรียนที่มีความแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นภาพรณี จันทร์ศัพท์ (2550) ศึกษาอึดมโนทัศน์ของนักศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต พบว่าอึดมโนทัศน์ทั้ง 5 ด้านของนักศึกษามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง อึดมโนทัศน์ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ อึดมโนทัศน์ด้านลักษณะทางกาย และจากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างอึดมโนทัศน์ในแต่ละด้านกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนพบว่าอึดมโนทัศน์ทั้ง 5 ด้านคือ ลักษณะทางกาย ด้านความสามารถของตนเอง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านจิตใจและด้านวิชาการนั้นมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กลัญญู เพชรภรณ์ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาอึดมโนทัศน์หลายมิติของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ในจังหวัดสมุทรปราการ ตามแนวคิดของเบรคเคน ผลการวิจัยพบว่า 1) นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ในจังหวัดสมุทรปราการมีคะแนนอึดมโนทัศน์ด้านครอบครัวสูงสุด และด้านร่างกายกับ

ด้านวิชาการต่ำสุด 2) นักเรียนชายและนักเรียนหญิงมีคะแนนอ้อมโนทัศน์ด้านสังคม ด้านความสามารถ ด้านครอบครัว และด้านร่างกายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่นักเรียนชายมีคะแนนอ้อมโนทัศน์ด้านร่างกายสูงกว่านักเรียนหญิง และนักเรียนหญิงมีคะแนนอ้อมโนทัศน์ด้านสังคม ด้านความสามารถ ด้านครอบครัวและอ้อมโนทัศน์โดยรวม สูงกว่านักเรียนชาย 3) นักเรียนที่กลุ่มอายุต่างกันมีคะแนนอ้อมโนทัศน์ด้านสังคม ด้านความสามารถ ด้านความรู้สึก ด้านวิชาการ และอ้อมโนทัศน์โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มอายุ 15 ปี มีคะแนนอ้อมโนทัศน์ด้านความสามารถ ด้านความรู้สึก ด้านวิชาการและอ้อมโนทัศน์โดยรวมสูงกว่ากลุ่มอายุ 18 ปี 4) นักเรียนที่มีระดับชั้นเรียนต่างกัน มีคะแนนอ้อมโนทัศน์ด้านสังคม ด้านความสามารถ ด้านความรู้สึก ด้านวิชาการ และอ้อมโนทัศน์โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 มีคะแนนอ้อมโนทัศน์ด้านสังคม ด้านความสามารถ ด้านความรู้สึก ด้านวิชาการ และอ้อมโนทัศน์โดยรวมสูงกว่านักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 5) คะแนนอ้อมโนทัศน์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้านยกเว้นด้านร่างกาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ คลฤดี จันทร์แก้ว (2556 : 130) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อจิตสาธารณะของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านอ้อมโนทัศน์ มีความสัมพันธ์กับจิตสาธารณะของนักศึกษา อันเนื่องจากการที่นักศึกษาที่มีความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อตนเองในด้านความสามารถของตนที่เกี่ยวข้องกับการเป็นคนมีเหตุผล ใช้ความคิดได้ดี ทำงานร่วมกับเพื่อน ๆ และคนอื่น ๆ เป็นไปด้วยดี มีความรู้สึกยินดีกับผู้ประสบความสำเร็จ มุ่งมั่นกับงานตนเองและมีความเสียสละพร้อมช่วยเหลือผู้อื่นเมื่องานตนสำเร็จ

1.7 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ เป็นลักษณะเฉพาะตัวในตัวบุคคลที่จะแสดงออกทางการบริหาร และยังเป็นแบบแผนพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ที่ถูกหล่อหลอมมาจากประสบการณ์ที่สะสมมา ประกอบกับวัฒนธรรม การเรียนรู้ วิธีการปรับตัว และสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันไป เป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้นเป็นลักษณะนิสัยทั่วไปที่ตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ที่เผชิญโดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการเรียนรู้ ความกระตือรือร้น การร่วมมือ เป็นต้น ดังนั้น

บุคลิกภาพ จึงส่งผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล คือ 0.27 ทั้งนี้ เพราะบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่ดีเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่นในการบริหารที่จะสร้างความสำเร็จในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบปัจจัย คือ

1. การพัฒนาความน่าเชื่อถือ เป็นการพัฒนาบุคลิกภาพ ในการสร้างสมรรถนะในการทำงาน โดยส่งเสริมให้พัฒนาลักษณะเฉพาะตัว และนำประสบการณ์มาใช้สร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ มีวิธีการปรับตัวที่ดี ซึ่งทำให้แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันไป เป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits)
2. การพัฒนาความเป็นผู้นำ เป็นการพัฒนาบุคลิกภาพ ในการสร้างสมรรถนะในการทำงาน โดยการเข้าใจในเรื่อง ความเป็นผู้นำที่ดี การมีภาวะผู้นำ ในแต่ละสถานการณ์ในการทำงาน
3. พัฒนาการตอบสนองต่อสถานการณ์ เป็นการพัฒนาบุคลิกภาพ ในการสร้างสมรรถนะในการทำงาน โดยการเข้าใจการทำงานที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน ให้สามารถปรับบุคลิกภาพให้ทันต่อการบริหารองค์กร ได้อย่างดี
4. การพัฒนาความกระตือรือร้นทำงาน เป็นการพัฒนาบุคลิกภาพ ในการสร้างสมรรถนะในการทำงาน โดยการกระตุ้นทั้งตนเอง และผู้ร่วมการให้มีความเข้าใจในผลสำเร็จขององค์กรที่เกิดจากการทำงานที่เต็มความสามารถ สอดคล้องกับ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Costa and McCrae (เสาวรส อรุณคง, 2550 : 10 - 14) ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาจากงานวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับความเหนื่อยหน่ายในงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง เนื่องจาก แนวคิดดังกล่าว จัดอยู่ในกลุ่มทฤษฎีบุคลิกภาพเกี่ยวกับลักษณะนิสัย ซึ่งเป็นที่นิยมและมีการนำไปใช้อย่างแพร่หลาย อีกทั้ง การรวบรวม และจัดระบบลักษณะนิสัยที่ประกอบเป็นบุคลิกภาพออกเป็นมิติ และการประเมินบุคลิกภาพ จะใช้มิติที่ได้รับการจัดระบบแล้วนั้น เป็นเกณฑ์ที่ชัดเจน และเข้าใจง่าย โดย Costa and McCrae ได้แบ่งบุคลิกภาพเป็น 5 องค์ประกอบ คือ บุคลิกภาพแบบห้วนไหว, บุคลิกภาพแบบแสดงตัว, บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์, บุคลิกภาพแบบประนีประนอม และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรองกาญจน์ ณ นครพนม (2538 : 131-132) ได้วิจัยปัจจัยที่มีผลต่อวุฒิภาวะของผู้บริหารระดับกลางในองค์การภาครัฐและเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรต้นด้านการพัฒนาตนเอง การพัฒนาบุคลากรในองค์การ การฝึกอบรม มีความสัมพันธ์เชิงปฏิฐานสูงกับ วุฒิภาวะใน

การทำงานโดยมีตัวแปรที่ดีที่สุด คือ การพัฒนาความรู้ความสามารถ เป็นตัวแปรที่อธิบายพฤติกรรมในการทำงานของผู้บริหารระดับกลางได้ดีที่สุด รองลงมา คือ การพัฒนาความคิดและจิตใจ การเผยแพร่ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมให้แก่เพื่อนร่วมงาน วุฒิศึกษา การพัฒนาบุคลิกภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นงนุช โอบะ (2545 : 117 - 120) ได้ทำการวิจัยองค์ประกอบสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพและความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพกับปัจจัยคัดสรรบางประการของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จากผลการวิจัย สรุปได้ว่า สมรรถนะพยาบาลวิชาชีพมีจำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ สมรรถนะด้านความสามารถทางการพยาบาล ด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านการบริการสุขภาพ และด้านการพยาบาลเฉพาะทาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีรภัทร ภาณุวงศกร (2546) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับแนวปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาลของผู้บริหารเครื่องซีเมนต์ไทย ผลการศึกษา พบว่า 1) ผู้บริหารเครื่องซีเมนต์ไทย ที่มีปัจจัยทางชีวสังคมบางประการ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงานแตกต่างกัน มีการยอมรับแนวทางการปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาลแตกต่างกัน 2) ผู้บริหารเครื่องซีเมนต์ไทย ที่มีลักษณะบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบแตกต่างกัน มีการยอมรับแนวทางการปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาลแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศาณีฎ ปรนิชานธรรม (2550) ศึกษาเรื่องการสร้างและพัฒนาแบบทดสอบวัดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ สำหรับกลุ่มข้าราชการไทยระดับแรกบรรจุ โดยให้ความสนใจศึกษาเรื่องดังกล่าว เนื่องจาก ระบบราชการมีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานแบบเดิมที่มักประเมินแต่ผลงาน มาคำนึงถึงพฤติกรรมในการทำงานร่วมด้วย ซึ่งองค์การภาครัฐจึงจำเป็นต้องหาเครื่องมือ และวิธีการทำนายผลการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากแบบทดสอบวัดความรู้ความสามารถทั่วไป (Ability Test) จึงได้หันมาให้ความสนใจมากขึ้น นั่นคือ บุคลิกภาพ โดยเฉพาะบุคลิกภาพที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหลายอย่างที่ต้องการต้องการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาวรส อรุณคง (2550) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับความเหนื่อยหน่ายในงาน การศึกษาครั้งนี้ใช้ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (The Big Five) ของ Costa and McCrae ได้แก่ บุคลิกภาพแบบห้วนใจ, บุคลิกภาพแบบแสดงตัว, บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์, บุคลิกภาพแบบประนีประนอม และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก

1.8 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ แก่นสารสินธุ์

กล่าวได้ว่า แรงจูงใจ เป็นสิ่งที่แฝงในตัวบุคคลที่ทำให้การบริหารงานของ
ห้างค้าส่งในการทำงานที่มีความคาดหวังต่อความสำเร็จขององค์กร หรือของตัวบุคคลให้มี
ความสำเร็จ แรงจูงใจ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่กระตุ้น ผลักดัน ชักจูงให้บุคคลทำพฤติกรรม
หรือไม่ทำพฤติกรรมไปในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง แรงจูงใจนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความ
พยายามในอันที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมและพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคล
ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้อาจไม่เป็นผลทันที ผลของแรงจูงใจจะสังเกตเห็นได้จากการเปลี่ยนแปลง
ทัศนคติ อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในความคิดเห็น การรับรู้และการแสดงออก รวมทั้งการ
เปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ด้วย นอกจากนั้น แรงจูงใจยังมีความสำคัญต่อบุคคล ต่อผู้บริหารและ
ต่อการสร้างสมรรถนะในองค์กร โดยการใ้การจูงใจ ในการบริหารงาน การแรงจูงใจให้
บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง แรงจูงใจนี้อาจจะเกิดจากการกระตุ้นทางร่างกายหรือ
จิตใจของบุคคลนั่นเอง แรงจูงใจนั้นมีทั้งจากภายในและภายนอก แรงจูงใจจากภายใน อาทิ เช่น
ความสนใจ ทัศนคติ ความต้องการ แรงจูงใจจากภายนอก อาทิ เช่น บุคลิกภาพ การลงโทษ
และการให้รางวัล โดยเป็น สิ่งที่อยู่ภายในของบุคคล แต่มีอิทธิพลทำให้กำหนดทิศทางและ
การใช้ความพยายามในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคล
เกิดความคิดริเริ่ม ควบคุมรักษาพฤติกรรม และการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุ
ให้บุคคลที่มีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า สามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้

ดังนั้น แรงจูงใจจึงส่งผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ
แก่นสารสินธุ์ เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล คือ 0.29 ทั้งนี้ เพราะแรงจูงใจ เป็นปัจจัยหนึ่ง
ที่มีความสำคัญในการบริหารงาน โดยที่บุคคลในองค์กรต้องมีแรงจูงใจที่ดีถึงจะทำงานได้อย่างมี
คุณภาพ โดยเป็นหน้าที่ขององค์กร หรือผู้บริหารต้องวางแผนในการสร้างแรงจูงใจให้เป็นการ
กระตุ้นการทำงานให้ได้มากที่สุด สอดคล้องกับ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์
(Maslow's Hierarchy of Needs) ที่อธิบายไว้ว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการมากมายหลายอย่าง
และความต้องการจะมีตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย ความต้องการเหล่านั้น จัดลำดับขั้นได้ 5 กลุ่ม
จากลำดับความต้องการขั้นพื้นฐาน ไปสู่ความต้องการขั้นสูง ได้แก่ (สุพานี สฤญ์วานิช. 2549 :
196 - 197)

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย ได้แก่ ความต้องการพื้นฐานในปัจจุบันนี้ เพื่อให้มีชีวิตอยู่รอด คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัยและยารักษาโรค
2. ความต้องการความมั่นคง ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
3. ความต้องการทางด้านสังคม เป็นความต้องการที่จะมีเพื่อน มีกลุ่ม มีคนที่เรารัก ไว้วางใจและรักเรา เพราะธรรมชาติมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ไม่ชอบอยู่โดดเดี่ยว
4. ความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ คือ ต้องการให้คนอื่นเห็นคุณค่า เห็นความสำคัญและยอมรับในความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่
5. ความต้องการที่จะสมหวังในชีวิต บรรลุถึงสิ่งที่เป็นสุดยอดปรารถนา (Self-realization หรือ Self-actualization Needs) โดยใช้ความสามารถสูงสุด เพื่อให้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่มุ่งหวังในชีวิต ผู้บริหารจะช่วยตอบสนองความต้องการส่วนนี้ได้ โดยการมอบหมายงานที่ยากและท้าทายให้ มาสโลว์ ยังอธิบายเพิ่มเติมอีกว่า ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดเป็นแรงจูงใจอีกต่อไป และความต้องการจะเคลื่อนต่อไปสู่ความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งผู้บริหารต้องทราบความต้องการของบุคลากรในปัจจุบันก่อนจึงจะกำหนดแรงจูงใจในอนาคตได้ สอดคล้องกับ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์สเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงสภาพแวดล้อมของงานที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ และลักษณะของงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 48 - 50) ได้อธิบายทฤษฎีนี้ไว้ว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจเป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ได้แก่ กฎ ระเบียบ นโยบายบริษัทที่เข้มงวดทำให้ต้องมีความระมัดระวังในการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ การบังคับบัญชาที่ไม่มีความยืดหยุ่นทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความวิตกกังวลได้ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไม่มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ค่าจ้างและค่าตอบแทนที่ได้รับไม่มีความเหมาะสม ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีช่องว่างมาก ขาดความไว้ใจกัน ความมั่นคงในหน้าที่การงานและความมั่นคงขององค์กรที่ส่งผลต่อความมั่นคงของผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจจะเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง คือ ประสบความสำเร็จในงานหรือได้ทำงานให้ประสบความสำเร็จ ได้รับการยอมรับนับถือจากอาชีพการงานนั้น ๆ ลักษณะของงานที่ท้าทาย ไม่จำเจหรือสนุกสนาน ได้รับผิดชอบในงานทำให้เกิดความภาคภูมิใจ มีโอกาสก้าวหน้าเจริญเติบโต ได้เรียนรู้มากขึ้น มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ รติพร ถึงฝั่ง และ โกศล จิตวิรัตน์ (2555 : 8) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการคนดีและคนเก่ง (Talent Management) นั้นฝ่ายบุคคลต้องมีกระบวนการ

ที่มีประสิทธิภาพเริ่มตั้งแต่การสรรหาและการระบุคนเก่ง (Talent Identification) การพัฒนาและอบรม การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล (Talent Compensation and Rewarding) และการชำระรักษาคนเก่ง (Talent Retention) ให้อยู่กับองค์กรในระยะยาวด้วยการทำให้คนเก่งเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการและมีการวัดผลการปฏิบัติงานและมีการป้อนข้อมูลย้อนกลับให้พนักงานรับทราบ สอดคล้องกับแนวคิดของ ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2556 : 104) ที่กล่าวว่า การชำระรักษาทุนมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรนานที่สุดโดยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเรียนรู้สิ่งใหม่นำมาปรับใช้ในการทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายจึงทำให้ได้รับโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน เลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม แนวทางเหล่านี้เป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรจงรักภักดีและชำระอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน

ผู้วิจัยพบว่า แรงกระตุ้นหรือแรงแห่งความพยายามอย่างมีทิศทางเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายตามที่ตนต้องการ แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่ควบคุมพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจที่ดีต้องสอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายขององค์กรและบุคลากรเพื่อให้บุคลากรกระทำบางสิ่งบางอย่างอย่างสมัครใจ เต็มใจ เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาการทำงาน รักษาผลประโยชน์ต่อองค์กร เป็นต้น แรงจูงใจเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น ความทุ่มเทและความพยายามในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน อันเกิดจากความสำเร็จในงาน การได้รับการยกย่อง ได้รับผิดชอบในงาน ลักษณะงานที่ท้าทายเหมาะสมกับระดับความสามารถ มีโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในความต้องการที่แท้จริงของบุคคลจึงจะสามารถจัดให้มีองค์ประกอบเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลได้แรงจูงใจ มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้าข้อในกรุปย่อยแก่นสารสินธุ์ คือ เป็นสิ่งกระตุ้นการสร้าง การผลิต การบริหารงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่อย่างไรก็ตามในการมีแรงจูงใจ ที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้าข้อในกรุปย่อยแก่นสารสินธุ์ นอกจากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ยังมีอีกที่ค้นพบจากการวิจัย หลายปัจจัย ประกอบไปด้วยปัจจัย ดังนี้

1. พัฒนาการจูงใจ เป็นการพัฒนาระบวนการสร้างวิธีการจูงใจ การใช้การจูงใจ แรงจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อพัฒนาสมรรถนะขององค์กร
2. การสร้างแรงจูงใจจากภายใน เป็นการพัฒนาสมรรถนะอย่างหนึ่งโดยการสร้างหรือกระตุ้นแรงจูงใจจากภายใน เช่น ความสนใจ ทักษะคิด ความต้องการ ของตัวบุคคลให้มีการพัฒนา

3. การสร้างแรงจูงใจจากภายนอก เป็นการพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจ จากภายนอก เช่น บุคลิกภาพ การลงโทษและการให้รางวัล เป็น สิ่งที่อยู่ภายในของบุคคล มีอิทธิพลทำให้กำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุมรักษา พฤติกรรม และการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลที่มีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า สามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด สอดคล้องกับแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 81) กล่าวว่า แรงจูงใจที่ถูกต้องและเหมาะสม จะกระตุ้นให้บุคลากรตั้งใจ เต็มใจและทุ่มเททำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้ผลงาน ออกมาดีที่สุดใน สอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546, หน้า 185) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ คือความเต็มใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์กร และเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานผู้นั้นด้วย การจูงใจในองค์กรจึงมี ผลมาก ทั้งผลงานที่ให้กับองค์กร ในขณะที่พนักงานผู้นั้นก็ได้ผลตอบแทนด้วย สอดคล้อง กับแนวคิดของ Robbins, Millett and Waters-marsh (2004 : 164) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นหรือแรงแห่งความพยายามที่เข้มข้น ไม่ย่อท้อและอย่างมีทิศทาง เพื่อให้คน ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Baron (1986 : 73) กล่าวว่า แรงจูงใจ เป็นกระบวนการของการกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้ดีขึ้น ทุ่มเทความพยายามมากขึ้น โดยทำงานอย่างมีทิศทางไม่ย่อท้อ เพื่อบรรลุเป้าหมายบางสิ่ง บางอย่างที่ต้องการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นวรัตน์ พึ่งโพธิ์สก (2552 : 187) ได้ศึกษา เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ธารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ธารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ แรงจูงใจด้านความพยายาม ความทุ่มเท ความร่วมมือ และความผูกพัน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงาน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ธารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด พบว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ปัจจัยในการปฏิบัติงานใน ภาพรวม ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านนโยบายและการบริหารความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน และบรรยากาศในการทำงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยจูงใจด้านเงินเดือนและสวัสดิการ มีความสัมพันธ์

กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญชลี มั่นตระกูล (2556 : 187) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา องค์การมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า 1) พนักงานที่มี เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้ ต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีวุฒิการศึกษา และสถานภาพการสมรสต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน 2) ปัจจัยด้านงานและปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.595, 0.519$ ตามลำดับ) 3) ปัจจัยด้านงาน และปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 39.60 ($R^2 = 0.396$) สอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑามาศ ศรีบำรุงเกียรติ (2555 : 174) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทท่อส่งปิโตรเลียมไทยจำกัด (แทปไลน์) ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 30-40 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี และรายได้ต่อเดือน 25,001-35,000 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ ยังพบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือน แตกต่างกัน จะมีอิทธิพลต่อความคาดหวังในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับมากกับความคาดหวังในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Yogesh Malhotra and Dennis F. Galletta (2003 : 7) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทของความผูกพันและแรงจูงใจในการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ศึกษาด้านทฤษฎี แนวคิดและการวัดความสำเร็จ พบว่า ความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากรที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร (Knowledge Workers) จะช่วยลดช่องว่างในเรื่องการประยุกต์ใช้ความรู้ได้เนื่องจากคนกลุ่มนี้จะรู้ดีว่าเขาควรจะมีความรู้อะไรและนำไปใช้อย่างไร แรงจูงใจที่สำคัญจะเป็นเรื่องเป้าหมายในเรื่องคุณค่าต่อตนเอง หรือความสำคัญของบุคคลที่ส่งผลต่อความสุขและสนุกสนานจากประเด็นการบริหารงาน ได้แก่ วิธีการวางแผนงาน การจัดการ การนำและการควบคุม (POLC)

2. รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสามสิบ
ในการพัฒนารูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสามสิบ
ผู้วิจัยได้ข้อสังเกตจากการวิจัยดังนี้

2.1 การพัฒนาคุณลักษณะบุคคล

ในการพัฒนาคุณลักษณะบุคคล เพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะหลัก
 ของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสามสิบ การพัฒนาคุณลักษณะบุคคลเป็นอีกแนว
 ทางการพัฒนาที่ต้องได้รับการพัฒนาให้ผู้บริหารห้างค้าส่งได้มีการพัฒนา โดยต้องมีการพัฒนา
 การศึกษา ให้มีการศึกษาที่เพิ่มมากขึ้น มีคุณสมบัติที่สูงขึ้น มีลักษณะบุคคลเฉพาะดำเนินการ
 บริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การพัฒนาเสริมสร้างประสบการณ์ให้
 ความเข้าใจในระบบงานให้มากขึ้น มีความเชี่ยวชาญในการอย่างลึกซึ้ง เข้าใจการทำงานได้ดี
 มีวิสัยทัศน์ และการพัฒนาวุฒิภาวะ มีความเข้าใจในการบริการ การควบคุมตนเองได้
 การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมที่ควรในการทำงานในองค์กร โดยมีองค์กรเป็นสิ่งสำคัญใน
 มีการทำงานที่เป้าหมายร่วมกัน

2.2 การพัฒนาด้านการสื่อสาร

รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสามสิบ
 นั้นมีความสำคัญอย่างมากในการสร้างสมรรถนะหลักของผู้บริหาร โดยการพัฒนาสื่อสาร คือ
 การพัฒนาทางเลือกสื่อสาร ซึ่งจะต้องมีการส่งมอบสารหลายทิศทาง การพัฒนาการตัดสินใจ
 โดยใช้ข้อมูลทางการสื่อสารในการประกอบการตัดสินใจที่ถูกต้อง มีการใช้ข้อมูลข่าวสารการ
 สนับสนุนทางเลือก ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ และการประเมินการสื่อสาร โดยการประเมิน
 ทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด

2.3 การพัฒนาด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร

การพัฒนาด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร เป็นการพัฒนารูปแบบ
 พัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสามสิบ อีกองค์ประกอบหนึ่ง
 โดยต้องมี การพัฒนาพฤติกรรมที่เน้นงาน เป็นการพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความ
 เฉพาะเจาะจงในการเน้นที่ผลผลิตของงานเป็นหลักในการทำงาน การพัฒนาพฤติกรรมที่เน้น
 ความสัมพันธ์ การสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ สร้างความผูกพันในองค์กรเป็นตัวผลักดัน
 ความสำเร็จขององค์กร และการพัฒนาพฤติกรรมเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง
 การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีต่อองค์กร ในภาวะปัจจุบันที่มี
 การแข่งขันสูง

2.4 การพัฒนาด้านทักษะ

ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสามสิบสี่ นั้นสิ่งที่ไม่ได้คือการพัฒนาด้านทักษะ โดยที่จะต้องมีการพัฒนาทักษะคอมพิวเตอร์ การเข้าใจในเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง สามารถใช้งานคอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การพัฒนาความชำนาญในการบริหารงาน โดย มีความชัดเจน และความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การนำทักษะในการทำงานมาใช้ในการบริหารงาน เกิดเป็นความชำนาญในการทำงานที่สามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้ดี และการพัฒนาการถ่ายทอดความรู้ โดยสามารถสร้างขึ้นได้ จากการเรียนรู้ สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การส่งต่อองค์ความรู้ให้องค์กรทั้งองค์กรในการทำงาน

2.5 การพัฒนาด้านความรู้

ในการพัฒนาด้านความรู้ เป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสามสิบสี่ให้ได้มากที่สุดเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนารูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละสามสิบสี่โดยต้องมีการพัฒนาหลักการทำงาน พัฒนาความรู้เฉพาะด้าน และพัฒนาองค์ความรู้รอบด้าน

2.6 การพัฒนาด้านทัศนคติ

การพัฒนาด้านทัศนคติ จะเกิดขึ้นได้นั้นสิ่งสำคัญต้องเริ่มการพัฒนาการสร้างค่านิยมที่ดี เช่น การให้ความสำคัญต่อค่านิยมการทำงานที่ตรงต่อเวลา การซื่อสัตย์ การพัฒนาภาพลักษณ์ โดยเป็นการสร้างในตัวบุคคลให้เป็นที่น่าเชื่อถือ ได้รับการยอมรับ จากการปฏิบัติงานที่จริง ตั้งใจทำ ทำได้ตามเป้าหมายขององค์กร และการพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเอง

2.7 การพัฒนาด้านบุคลิกภาพ

ในการพัฒนาบุคลิกภาพ เป็นสิ่งที่สำคัญมากต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่ง ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบหลักในการนำพาที่จะสร้างสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่ง โดยต้องให้ความสำคัญ ในการพัฒนาความน่าเชื่อถือ โดยส่งเสริมให้พัฒนาลักษณะเฉพาะตัว และนำประสบการณ์มาใช้ สร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ มีวิธีการปรับตัวที่ดี ซึ่งทำให้แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันไป เป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล การพัฒนาความเป็นผู้นำ โดยการเข้าใจในเรื่อง ความเป็นผู้นำที่ดี การมีภาวะผู้นำ ในแต่ละสถานการณ์ในการทำงาน การพัฒนาการตอบสนองต่อ โดยการเข้าใจการทำงานที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน ให้สามารถปรับบุคลิกภาพให้ทันต่อการบริหารองค์กร

ได้อย่างดี และ การพัฒนาความกระตือรือร้น โดยการกระตุ้นทั้งตนเอง และผู้ร่วมการให้มีความเข้าใจในผลสำเร็จขององค์กรที่เกิดจากการทำงานที่เต็มความสามารถ

2.8 การพัฒนาด้านแรงจูงใจ

การพัฒนาแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่แฝงอยู่ข้างในตัวบุคคลที่ต้องได้รับการกระตุ้นอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการเสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหารได้ โดยจะต้องมีการพัฒนากระบวนการสร้างวิธีการจูงใจ การใช้การจูงใจ แรงจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อพัฒนาสมรรถนะขององค์กร การสร้างแรงจูงใจจากภายใน เช่น ความสนใจ ทักษะ ความต้องการ ของตัวบุคคลให้มีการพัฒนา และการสร้างแรงจูงใจจากภายนอก เช่น บุคลิกภาพ การลงโทษและการให้รางวัล การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุมรักษาพฤติกรรม และการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลที่มีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า สามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาคุณลักษณะบุคคล เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารห้ค่าส่งจะต้องให้ความสำคัญ ในการพัฒนาการศึกษาของผู้บริหาร การเสริมสร้างประสบการณ์ และการพัฒนาบุคลิกภาพ ให้ดีขึ้น จึงช่วยสร้างสมรรถนะหลักได้ดี

1.2 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาด้านการสื่อสาร เป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนา จึงต้องมี การพัฒนาทางเลือกสื่อสาร ซึ่งจะต้องมีการส่งมอบสารหลายทิศทาง การพัฒนาการตัดสินใจ และการประเมินการสื่อสาร

1.3 ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารเป็นรูปแบบที่มีความสำคัญจึงต้องมีการพัฒนาพฤติกรรมที่เน้นงาน การพัฒนาการพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ และการพัฒนาพฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลง การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่

1.4 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาด้านทักษะ เป็นแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยต้องให้ความสำคัญใน การพัฒนาทักษะคอมพิวเตอร์ การเข้าใจในเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาความชำนาญในการบริหารงาน และการพัฒนาการถ่ายทอดความรู้ ในองค์กรได้

1.5 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาด้านความรู้ เป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนา
จึงควรพัฒนาในการส่งเสริมสิทธิการพัฒนาหลักการทำงาน พัฒนาความรู้เฉพาะด้าน
และพัฒนาองค์ความรู้รอบด้าน ให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบงาน

1.6 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาด้านอัตตมโนทัศน์เป็นรูปแบบที่มีความสำคัญ
ที่มีผลทางอ้อม จึงต้องมีการพัฒนาการสร้างค่านิยมที่ดี เช่น การให้ความสำคัญต่อค่านิยม
การทำงานที่ตรงต่อเวลา การซื่อสัตย์ การพัฒนาภาพลักษณ์ และการพัฒนาความเชื่อมั่นใน
ตนเอง

1.7 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาด้านด้านบุคลิกภาพ เป็นแนวทางที่สำคัญใน
การพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาความเป็นผู้นำ การพัฒนาความ
น่าเชื่อถือ โดยส่งเสริมให้พัฒนาทักษะเฉพาะตัว และนำประสบการณ์มาใช้ สร้างวัฒนธรรม
การเรียนรู้ มีวิธีการปรับตัวที่ดี

1.8 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาด้านแรงจูงใจ เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารห้างค้าส่ง
จะต้องให้ความสำคัญ กระบวนการสร้างวิธีการจูงใจ การใช้การจูงใจ แรงจูงใจให้บุคคล
แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อพัฒนาสมรรถนะขององค์กร

2. ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษา การพัฒนารูปแบบคุณลักษณะบุคคลของผู้บริหารห้างค้าส่ง
เพื่อการพัฒนาคุณลักษณะบุคคลที่จะสร้างสมรรถนะได้เพิ่มขึ้น

2.2 ควรศึกษาการพัฒนารูปการสื่อสารของผู้บริหารห้างค้าส่งในการสร้าง
สมรรถนะได้เพิ่มขึ้น

2.3 ควรศึกษาการพัฒนาการสร้างรูปแบบทักษะในการทำงานของผู้บริหารห้างค้าส่ง

2.4 ควรศึกษาการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหารห้างค้าส่ง ในการสร้างสมรรถนะ
ในองค์กร

2.5 ควรศึกษาการพัฒนารูปการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารห้างค้าส่งในการสร้าง
สมรรถนะได้เพิ่มขึ้น



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บรรณานุกรม

- กรกนก บุญชูจรัส. (2552). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่
ความรับผิดชอบ ของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กรแก้ว อัจฉรวัจน์. (2537). การพัฒนาชุดการเรียนรู้รายบุคคลเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพ
เลขานุการในสังกัดมสวสท. ปริญญาโท การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานการพิมพ์.
- การแพทย์, กรม. (2549). [ออนไลน์] สมรรถนะบุคลากร. [สืบค้นเมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน
2549] จาก <http://www.dms.moph.go.th/competency/modules.php>.
- การแพทย์, กรม. (2549). หน้าที่ความรับผิดชอบหลักและสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพด้าน
การป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาล. กรุงเทพมหานคร :
สำนักการพยาบาล กรมการแพทย์กระทรวงสาธารณสุข.
- กรรณิการ์ นลราชสุวัจน์. (2545). ทักษะที่จำเป็นในการให้คำปรึกษา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ
ในการให้คำปรึกษา. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กรองกาญจน์ ณ นครพนม. (2538). ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะของผู้บริหารระดับกลาง
ในองค์การภาครัฐและเอกชน. วิทยานิพนธ์ พัฒนบริหารศาสตรศึกษาศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กระแส ชนระวงศ์. (2544). เหลียวหลังแลหน้าอุดมศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย.
- กัญญา เพชรภรณ์. (2555). การศึกษาอัตมโนทัศน์หลายมิติของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา
ตอนปลายในจังหวัดสมุทรปราการ ตามแนวคิดของแบรคเคน. รายงานการวิจัย
ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- กานต์มณี แสงศรีจิราภัทร. (2550). การสื่อสารภายในองค์กรของบริษัท กสท. โทรคมนาคม
จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- กิตติพร สิทธิพันธุ์. (2553). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนทางการเงินส่วนบุคคล
ของประชาชนในกรุงเทพมหานคร. การศึกษาอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

- กิตติเดช เกียรติมหาชัย. (2555). **ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการควบคุมตนเองของเยาวชนชายที่กระทำผิด**. ภาคนินพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กิติมา ปรีดีดีดก. (2532). **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.
- กุลชัย วิวัฒน์. (2545). “การบริหารตามกลุ่มสินค้า : เรียนรู้และพัฒนา ทางรอดของธุรกิจค้าปลีกไทย,” **เอ็มบีเอ**. ปีที่ 4 ฉบับที่ 44 : 32-34.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). **ข้อคิดเพื่อการบริหาร**. กรุงเทพฯ : ชัคเชสมิเดีย.
- _____. (2545). **ความคิดเชิงสร้างสรรค์ = Creative Thinking**. กรุงเทพฯ : ชัคเชสมิเดีย.
- _____. (2544). **หลังแลหน้าอุดมศึกษาไทย**. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย.
- เกษม วัฒนชัย. (2544). **เหลียวหลังแลหน้าอุดมศึกษาไทย**. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย.
- ขวัญหญิง ศรีประเสริฐภาพ. (2543). **สมรรถภาพของนักเทคโนโลยีการศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- คณะบริหารธุรกิจ สาขาการตลาด มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. (2558). [ออนไลน์] **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการตลาด**. [สืบค้นเมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2558]
จาก <http://elearning.bu.ac.th/mua/course/mk212/index.htm>.
- คณะศึกษาศาสตร์. (2546). **พื้นฐานการวิจัยการศึกษา**. มหาสารคาม : ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- _____. (2546). **ในเอกสารอบรม “สู่วิทยฐานะเชี่ยวชาญ” โครงการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะเชี่ยวชาญ**. มหาสารคาม : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- คมกฤษ อนามัยนารถ. (2544). **จิตวิญญาณของครูกับเทคนิคการประเมิน ใน การวัดและประเมินผู้เรียนด้านคุณธรรมจริยธรรม**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี.
- คุณวุฒิ คนลาด. (2539). **ภาวะผู้นำ**. ชลบุรี : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เครือวัลย์ ล้อมอภิชาติ. (2544). **เรียนรู้และฝึกปฏิบัติการวิจัยในชั้นเรียน**. พิมพ์ครั้งที่ 4. ชลบุรี : งามช่าง.

- จกกลณี ชุตติมาเทวินทร์. (2542). การฝึกอบรมเชิงพัฒนา (Training and Development).
กรุงเทพฯ : พี เอ ลีฟวิ่ง.
- จรรยา สุวรรณทัต ลาตทองใบ ภูอภิรมย์ และ กมล สุดประเสริฐ. (2533). ความสามารถในการควบคุมตนเองของเด็กไทยในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการศึกษากการฝึกทักษะและการพัฒนาจิตลักษณะเพื่อการสร้างพลเมืองที่มีประสิทธิภาพ.
กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- จรัส สุวรรณเวลา. (2538). การปรับรื้อระบบมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรัส สุวรรณเวลา. (2540). บนเส้นทางอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรินทร์ อาสาทรงธรรม. (2543). “การบริหารค้าปลีกในยุค 2000,” นักบริหาร. ปีที่ 20 ฉบับที่ 1 : 47 - 53.
- จรินทร์ อาสาทรงธรรม. (2553). [ออนไลน์] การบริหารการค้าปลีกในยุค 2000. [สืบค้นเมื่อ 18 มกราคม 2553] จาก <http://opac-library.psru.ac.th/servlet/SimpleSearch>.
- จักรกริช ใจดี. (2542). ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาธิปไตย ของนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตร. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จันทร์พา ทัดภูธร. (2556). การศึกษาความพร้อมและการเตรียมตัวทางด้านการศึกษาของประเทศสมาชิกอาเซียนเพื่อรองรับการรวมตัวกันเป็นประชาคมอาเซียนในปีพุทธศักราช 2558. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- จำลอง ภู่อ่าง. (2542). ปัญหาการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ การศึกษาศตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จิระประภา อัครบวร. (2549). สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพฯ : เติ้า (2000).
- จิราภรณ์ โชติพฤษ์ชุกุล. (2546). สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขที่เข้ารับการศึกษาต่อในหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์เทียบเท่าปริญญาตรี (ต่อเนื่อง 2 ปี) ภาคพิเศษ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง. วิทยานิพนธ์ สาธารณสุขมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- จุฑามาศ ศรีบำรุงเกียรติ. (2556). **ปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทท่อส่งปิโตรเลียมไทยจำกัด (แทปไลน์)**. ปทุมธานี : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เจษฎา เกตุตระกูล. (2541). **แนวทางในการเลือกสรรผู้อำนวยการกองการศึกษาของเทศบาล**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล. (2547). **การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2538). **หลักและเทคนิคการจัดฝึกอบรมและพัฒนา : แนวทางการวางแผนการเขียนโครงการและการบริหารโครงการ**. กรุงเทพฯ : ซัคเซสมิเดีย.
- ชารี มณีศรี. (2538). **การนิเทศการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บุรพาสาน.
- ชูชัย สมितिไกร. (2540). **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐาปนา บุญหล้า. (2548). **การจัดการซัพพลายเชนสำหรับธุรกิจค้าปลีก : หลักการและการนำไปประยุกต์ใช้**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ส.ส.ท.
- ฐาปนา บุญหล้า. (2548). **การจัดการซัพพลายเชนสำหรับธุรกิจค้าปลีก**. กรุงเทพฯ : ดวงกมลสมัย.
- ฐิติพร จาตุรวงศ์. (2551). **เจาะธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ = Inside modern trade**. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- ฐิติพร วรฤทธิ์. (2550). **ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพระบบสารสนเทศทางการบัญชีความวได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). **มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2545). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์และคณะ. (2546). **การสร้งทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2542). **การจัดการทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐสุรีย์ หวังสถิตวงษ์. (2547). **การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรอดศาสตรกรรมมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

- คตฤดี จันทร์แก้ว (2556). “ปัจจัยที่ส่งผลต่อจิตสาธารณะของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี,” วารสารบัณฑิตศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. 9 (1) เดือน มกราคม – เมษายน 2558.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน งามตา วนินทานนท์ และคณะ. (2540). **ความเชื่อและการปฏิบัติทางพุทธศาสนาของคนไทย: การปลูกฝังอบรมและคุณภาพชีวิต**. กรุงเทพฯ : คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน และคณะ. (2536). **ลักษณะทางจิตและพฤติกรรมของนักเรียนวัยรุ่นที่อยู่ในสถานะเสี่ยงในครอบครัวและทางป้องกัน**. กรุงเทพฯ : สำนักงานส่งเสริมและประสานงานเยาวชนแห่งชาติ สำนักงานยรัฐมนตรี.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2547). **การบรรยาย ใน พค. 801 วิชาสัมมนาการวิจัยระบบพฤติกรรมไทย**. กรุงเทพฯ : คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- _____. (2556). **ทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม: การวิจัยและการพัฒนาบุคคล ตำราขั้นสูงทางจิตวิทยา และพฤติกรรมศาสตร์**. กรุงเทพฯ : คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2547). **หัวหน้าจะพัฒนาจิตลักษณะ ด้านมุ่งอนาคตและควบคุมตนเองได้อย่างไร**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- ดารา ทีปะปาล. (2546). **การสื่อสารการตลาด Marketing Communication**. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.
- ดาราวรรณ กล่อมเกลี้ยง. (2546). **การสร้างแบบวัดทักษะทางสังคมสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น**. ปรินญาณิพนธ์ การศึกษาศตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท. (2538). **การประชาสัมพันธ์= Public relations**. กรุงเทพฯ : วังอักษร.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน และ อัมพร ม้าคนอง. (2547). **ปัจจัยเชิงเหตุและผลของพฤติกรรมการพัฒนาการเรียนของครูคณิตศาสตร์ในระดับมัธยมศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

คจเดือน พันธุมนาวิน. (2550). **หลักและวิธีการหาคุณภาพของแบบวัดชนิดมาตราส่วนรวม**
ค่าในบทความประกอบการบรรยายในการประชุมการฝึกอบรมนักวิจัย
(รุ่นที่ 1 ครั้งที่ 3) เรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรการวิจัยแบบบูรณาการและสร้างนักวิจัย
ชั้นสูงทางจิตพฤติกรรมศาสตร์ : แผนงานวิจัยเพื่อเพิ่มพูนจริยธรรม ปัญญา และ
สุขภาพจิตแก่เยาวชนไทย” โครงการวิจัยแม่บท: การวิจัยและพัฒนากระบวนการ
ไทย. พระนครศรีอยุธยา : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

_____. (2550). **หลักและวิธีการอ่านผลในตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีการ**
Scheffe. ในบทความประกอบการบรรยาย ในการประชุมการปฏิบัติการ (รุ่นที่ 1
ครั้งที่4). โครงการพัฒนาหลักสูตรการวิจัยแบบบูรณาการฯ จังหวัดเพชรบุรี.

ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์. (2543). **การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ : ทฤษฎีและ**
การประยุกต์ใช้. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ทวีป อภิลิทธิ. (2536). **เทคนิคการเป็นวิทยากรและนักฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : ดันอ้อ.**

ทวีศักดิ์ ยูซุบ. (2546). **ผลการให้ประสบการณ์ส่งเสริมความสามารถทางภาษาที่มีต่อทักษะ**
ทางสังคมและความสามารถทางภาษาของนักเรียนอนุบาล. ปรินูญานิพนธ์
การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ทองพล บัวศรี. (2550). **ปัจจัยเชิงเหตุแบบบูรณาการระหว่าง การฝึกอบรม ครอบครัวและ**
จิตลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมที่จะปรับตัวเป็นคนดีของเยาวชนท่าผิต
ในบ้านกาญจนาภิเษก. ภาคนิพนธ์ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ทิภาพร เขียมวัฒนา. (2547). **กล้าฉลาด. กรุงเทพฯ : คุณธรรม.**

เทอดศักดิ์ ศรีสุรพล พาวิชช์ รัตน โกมล และบุญเลิศ เข่นคงคา. (2545). **การวิเคราะห์**
เชิงปริมาณ =Quantitative Analysis. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏ
สวนดุสิต.

ธนธร เจริญราช. (2546). **การศึกษาทักษะทางสังคมและความเครียดของนักเรียน**
ที่มีความสามารถพิเศษชั้นประถมศึกษาที่ 5 จากการจัดกิจกรรมศิลปะ. ปรินูญานิพนธ์
การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ชัยญรัตน์ อินทร์เมือง. (2554). **ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยนเรศวร. สาขาวิชาการจัดการการสื่อสาร คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร.**
- ชานินทร์ ศิลปภารุ. (2555). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ ANOS. กรุงเทพฯ : บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.**
- ชารนันท์ สุโนภักดิ์. (2557). **ปัจจัยด้านการตลาดบริการและพฤติกรรมที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้านำเข้าภายในซูเปอร์มาร์เก็ตในเขตกรุงเทพมหานคร. ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.**
- ชำรง บัวศรี. (2542). **ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบและการพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.**
- ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2550). **ทูนมนุษย์ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).**
- ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2549). **COMPETENCY ภาคปฏิบัติ เขาทำกันอย่างไร ?. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น).**
- ธีรวิทย์ ฉายภมร. (2544). **ภาพลักษณ์ ความพึงพอใจ และความภักดีของผู้บริโภคที่มีต่อร้านค้าปลีกสมัยใหม่. วิทยานิพนธ์ นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- ธีระ หมั่นศรี. (2546). **การสร้างทีมงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตสามมุกบางปลาสร้อย เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.**
- นงนุช โอปะะ. (2545). **องค์ประกอบสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพและความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพกับปัจจัยคัดสรรบางประการของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ การศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.**
- นพดล สุตันดิณิษฐ์กุล. (2554). **การศึกษาความพร้อมด้านเทคโนโลยีของสถานศึกษาอาชีวศึกษาไทยเพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.**
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2534). **หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.**

- นวพร สัจวร. (2557). กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขันในการส่งออกยางพารา
ไทยสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.
- นวพร ภักดีสงคราม. (2547). ความคาดหวังและความพึงพอใจในการสื่อสารภายใน
กองบัญชาการกองทัพอากาศของข้าราชการกองทัพอากาศ. วิทยานิพนธ์
นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นวรัตน์ พิ้งโพธิ์สถ. (2552). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ชนารักษ์พัฒนา
สินทรัพย์ จำกัด. ภาคนิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นันทพงศ์ วนาทย์ดำรงค์. (2550). กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขันของ
ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตจังหวัดมหาสารคาม. การศึกษาค้นคว้าอิสระ
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นำชัย เลวลีย์. (2549). เทคนิคการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลสูง. กรุงเทพมหานคร :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นิภา พงศ์วิรัตน์. (2547). การเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร. ปริญญาโท รัฐประศาสตร์
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- บัญญัติ โพธิ์เสนา. (2542). ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา
ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
อำเภอไชยวาน จังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร. (2550). ระเบียบวิธีการวิจัย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
_____. (2546). การวิจัยสำหรับครู. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญรับ ศักดิ์มณี. (2532). การเสริมสร้างจิตลักษณะเพื่อการพัฒนาพฤติกรรมการทำงาน
ของข้าราชการ. วิทยานิพนธ์ ปริญญาดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร.

- บุญลดดา คุณาเวชกิจ. (2550). ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการพัฒนาทีมงานผู้องค์กรแห่ง
การเรียนรู้ กรณีศึกษา : พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตแอนิเมชันแห่งหนึ่ง
ในเขตกรุงเทพมหานคร. งานนิพนธ์ การจัดการมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ. (2546). การจัดการเชิงกลยุทธ์ = Strategic Management.
กรุงเทพมหานคร : วิ.เจ.พรินติ้ง.
- บุญเลี้ยง สุวรรณสนธิ์. (2543). ศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย. วิทยานิพนธ์
การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปพฤกษ์ อุดสาหะวานิชกิจ. (2547). “พฤติกรรมองค์การ : อดีต ปัจจุบัน และอนาคต,”
วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. 24(3) : 96-112.
- ปภาวดี แจ็งศิริ. (2527). ผลของการควบคุมตนเองต่อพฤติกรรมก่อนในชั้นเรียนของนักเรียน
ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประกอบ กุลเกลี้ยง. (2548). การบริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแนวใหม่.
กรุงเทพฯ : พัฒนาคุณภาพวิชาการ.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2539). นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 5.
กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2533). นโยบายและการวางแผน หลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ :
เนติกุลการพิมพ์.
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2556). [ออนไลน์] การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถ
ในการแข่งขัน. [สืบค้นเมื่อวันที่ 6 กันยายน 2556]. จาก [www.bu.ac.th/knowledgecenter
/executive_journal/oct.../aw014.pdf](http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/oct.../aw014.pdf).
- ประมวล เสนาฤทธิ. (2534). “บทบาทของกองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ,”
ด้วยรักและผูกพัน 25 ปี กองแผนงาน สป.ศธ. ปีที่ 5 ฉบับที่ 10 : 1.
- ประยงค์ ห่วงกลาง. (2545). สมรรถภาพและความต้องการเพิ่มพูนสมรรถภาพของครู
วิทยาศาสตร์ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

- ประโยชน์ คล้ายลักษณะ. (2556). **รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม**
ของบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.
 วิทยานิพนธ์ บริหารและพัฒนาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
 นเรศวร.
- ประวิต เอราวรรณ์. (2548). **การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน :**
กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ปรินูญานิพนธ์ การศึกษาคณะ
บัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ประวิต เอราวรรณ์. (2542). **การวิจัยในชั้นเรียน. กรุงเทพฯ :** ดอกหญ้าวิชาการ.
- ประเวศร์ มหารัตน์กุล. (2543). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่. กรุงเทพฯ :** ศ.ศ.ท.
- ประสาน ประวัตีรุ่งเรือง. (2548). **การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมคอมพิวเตอร์สำหรับผู้บริหาร**
สถานประกอบการ. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ประเสริฐ ต้นสกุล. (2551). [ออนไลน์] **ทักษะประกอบตน. [สืบค้นเมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2555]**
 จาก <http://www.Aspacngo.org/unloads/events/jamming/6> pbf.
- ประเสริฐ อัดโตหิ. (2543). **การพัฒนาสมรรถภาพมาตรฐานสำหรับผู้สอนผ่านจอภาพแบบ**
ประชุมทางไกลในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปัญญา ทับธานี. (2550). **ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้และ**
ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารออมสิน. วิทยานิพนธ์
การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศุสดี รัมมาคม. (2540). **การบริหารธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพฯ :** ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.
- พัฒนาธุรกิจการค้า, กรม. (2553). [ออนไลน์] **ข้อมูลการจดทะเบียนธุรกิจ. [สืบค้นเมื่อวันที่**
9 พฤศจิกายน 2553] จาก www.dbd.go.th.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2538). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ :** สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- _____. (2531). **องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ :** พรวนการพิมพ์.
- พวงเพชร พวงศิริสิทธิ์. (2546). **การศึกษาผลการสอนทักษะทางสังคมของเด็กออทิสติกที่ได้รับ**
การสอนโดยวิธีเรื่องราวทางสังคม. ปรินูญานิพนธ์ การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- พิชชา บุญสม. (2551). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริการกรณีศึกษา : พนักงานแผนกสินค้าสดประจำห้างสรรพสินค้าในกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พิมลวรรณ สมมาตย์. (2546). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับทักษะทางสังคมด้านการสื่อสารของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย จังหวัดร้อยเอ็ด.** วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิระ โรหิตะบุตร. (2552). **การวางแผนความต้องการสินค้าคงคลังโดยใช้เทคนิคการพยากรณ์และกำหนดการเชิงเส้น.** วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- “พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542”. **ราชบัณฑิตยสถาน.** กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- ภัทรกร พลพนาธรรม. (2548). **กลยุทธ์การตลาด : เอกสารประกอบการสอน = Strategic marketing.** กรุงเทพมหานคร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ภาณุ ลิ้มมานนท์. (2550). **กลยุทธ์การบริหารการค้าปลีก = Retail management strategy.** กรุงเทพฯ : ภาริณาส.
- มนสิข สิทธิสมบูรณ์. (2546). **การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการวิจัยในชั้นเรียน.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มนูญ ไชยทองศรี. (2544). **ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร.** วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2545). [ออนไลน์] **มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย.** [สืบค้นเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2549]. จาก <http://www.person.ku.ac.th/sajja/html/034.html/>.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช. (2537). **สัมมนาการมัธยมศึกษา หน่วยที่ 3 - 6.** นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช.
- _____. (2545). **การบริหารและพัฒนางาน.** นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช.
- มัลลิกา วิชชูกรองครัด. (2553). **การศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาลสังกัด เทศบาลเมืองชลบุรี.** วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

- มูทิตา รัตนภาค. (2544). **การวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะของพยาบาลผ่าตัดโรงพยาบาลของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ พยาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มูทิตา วรกัศยากุล. (2556). “ความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต,” **วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**. 24(1) ประจำเดือน มกราคม – มีนาคม 2556.
- ยูภาวรรณ ดวงอินตา. (2549). **การวิจัยเพื่อสร้างแบบวัดลักษณะมุ่งอนาคต ควบคุมตนสำหรับนักศึกษา**. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เขวภา สุทธากาญจน์. (2547). **การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาในสำนักงานเขตธนบุรี และสำนักงานเขตหนองแขม** สังกัดกรุงเทพมหานคร. ปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- รติพร ถึงฝั่งและโกศล จิตวิรัตน์. “การพัฒนาทุนมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต,” **วารสารการจัดการสมัยใหม่**. 7(2) ประจำเดือน กรกฎาคม – ธันวาคม 2552.
- รวีวรรณ เผ่ากัณหา. (2548). **สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา** สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ การศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : ชรรมสาร.
- รังสรรค์ สิงหะเลิศ. (2551). **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์**. มหาสารคาม : คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม. (2549). [ออนไลน์] **สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย (Competency)**. [สืบค้นเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2549]. จาก <http://training.prd.go.th/document_public/>
- รัตนา อัสวานูวัตร. (2540). **สมรรถนะของเลขานุการกับการจัดการสำนักงานอัตโนมัติ**. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- รัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์. (2550). **การพัฒนาระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ : กรมทรัพยากรบุคคล.

- รัตนกรณ์ ศรีพยัคฆ์. (2550). “การพัฒนากระบวนการบริหารงานทรัพยากรบุคคลการพัฒนา
ระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคล.” วารสารดำรงราชานุภาพ. 6(22)
ประจำเดือนมกราคม – มีนาคม 2550.
- รุ่ง แก้วแดง. (2541). **ปฏิวัติการศึกษาไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : มติชน.
- วนิดา เตียวพานิช. (2537). **ผลของการฝึกทักษะทางสังคมที่มีต่อการสื่อสารกับผู้ป่วย
ของนักศึกษาพยาบาลชั้นปีที่ 2 วิทยาลัยพยาบาล สภากาชาดไทย**. ปรินญาณิพนธ์
การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร.
- วรรณงค์ โถทองคำ. (2556). **การเตรียมความพร้อมของนักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคลอีสานกับการเข้าสู่ตลาดแรงงานอาเซียน**. (รายงานวิจัย) นครราชสีมา :
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- วรรณรัตน์ ไชยสุต. “นัยอัตราดอกเบี้ยเงินฝากต่ำ.” **เศรษฐกิจปริทัศน์**. 7(3) : 1-12 ; มีนาคม 2544.
- วารุณี ต้นตวงศ์วานิช. (2552). **ธุรกิจการค้าปลีก**. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). **สถานศึกษากับการจัดการความรู้เพื่อสังคม**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- วิจิตร ศรีสะอ้าน. (2543). **บทบาทและความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยที่มีต่อสังคม
ในมหาวิทยาลัยกับทางรอดของแผ่นดิน**. กรุงเทพฯ : สันติศิริการพิมพ์.
_____ **เหลี่ยมหลังแลหน้าอุดมศึกษาไทย**. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย.
- วิจิตร อาวะกุล. (2537). **การฝึกอบรม**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2543). **ปฏิรูปการเรียนรู้ : ผู้เรียนสำคัญที่สุด สูตรสำเร็จหรือกระบวนการร่วม
คิดร่วมเขียนปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- วิเชียร อินทรสมพันธ์. (2546). **การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพ
การบูรณาการจริยธรรมในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับครูมัธยมศึกษา**.
ปรินญาณิพนธ์ การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- วิทยา แสนคำ. (2546). **การวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถภาพของครู-อาจารย์ แผนกช่างกล
โรงงานที่จำเป็นสำหรับการวิจัยในชั้นเรียน**. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- วิทยา คำนรารังกุล และพิภพ อุดร. (2547). **ซีอาร์เอ็ม-ซีอีเอ็ม หยีนหยางการตลาด**.
กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2547). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วิรัช ฤทธิรัตนกุล. (2546). **การประชาสัมพันธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีรพล ภิรมย์พรินทร์. (2516). **สร้างความสำเร็จเปรียบในการแข่งขันด้วยการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์**. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- แหวดดาว อินทบุตร. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม กับผลผลิตของงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน**. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศนสนีย์ นาคะสนธิ. (2545). **การศึกษาและพัฒนาทักษะทางสังคมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โรงเรียนวัดประดู่ในทรงธรรม**. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศรีไพโร บุญยะเดช. (2547). **ภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการกอง : ศึกษากรณีกองแผนงานของส่วนราชการสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์**. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศรีเรือน แก้วกังวาล. (2539). **ทฤษฎีบุคลิกภาพ**. กรุงเทพฯ : เรือนแก้วการพิมพ์.
- ศรีสุรางค์ ทีนะกุล และคณะ. **การคิดและการตัดสินใจ**. กรุงเทพฯ : เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- ศักดิ์สิทธิ์ ชัดติยาสุวรรณ. (2527). **ตัวบ่งชี้ความแตกต่างในการปฏิบัติของครูตามแนวการใช้หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521**. วิทยานิพนธ์ การศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ศานัญญา ปณิธานธรรม. (2550). **การสร้างและพัฒนาแบบสอบวัดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ สำหรับกลุ่มข้าราชการไทยระดับแรกบรรจุ**. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริพร เข้มนิล. (2549). “Competency ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล,” วารสารดำรงราชนูภาพ. 6(18) ประจำวัน 5 มกราคม 2549.
- ศิริรัตน์ ทวีการ ไถ. (2551). **ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความทุ่มเทในการทำงาน บริษัท วาไทย อุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). กลยุทธ์การตลาด การบริหารการตลาดและกรณีศึกษา.
กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). กลยุทธ์การตลาด การบริหารการตลาดและกรณีศึกษา.
กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- เสาวนิต เสาธานนท์. (2550). [ออนไลน์] ภาวะผู้นำ (Leadership). [สืบค้นเมื่อ
วันที่ 20 กันยายน 2550] จาก <http://www.nrru.ac.th/article/leadership>.
- สังัด อุทรานันท์. (2532). การนิเทศการศึกษา หลักการ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ฉบับปรับปรุง
เพิ่มเติม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สนอง เครือมาก. (2538). คู่มือสอบและปฏิบัติราชการ. (ม.ป.ท.) : (ม.ป.พ.)
- สมเกียรติ เจษฎากุลเทวี และพิสมัย พวงคำ. (2542). การบริหารราชการภายใน
มหาวิทยาลัยขอนแก่นที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในทัศนะของผู้อำนวยการกอง
เลขาธิการคณะและหัวหน้างาน. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมคิด บางโม. (2545). เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
วิทย์พัฒน์.
- _____. (2547). การฝึกอบรมและการประชุม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2542). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒน์.
- สมใจ กงเติม. (2555). การศึกษาความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของนักศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์. (งานวิจัย) เพชรบูรณ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- สมชาติ กิจขรรจง และคณะ. (2539). เทคนิคการจัดฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ
(ฉบับปรับปรุงใหม่). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2543). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อัมรินทร์.
- สมบูรณ์ ดันยะ. (2524). การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อสร้างสมรรถภาพด้านการสอน
ของครูประจำการระดับประถมศึกษา. ปรินซ์นิพนธ์ การศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ :
ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. (2538). การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- _____. การบริหารเชิงกลยุทธ์ = Strategic management. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.

- สมร พลศักดิ์. (2550). **ศึกษาศิลปะภาพ วัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานโรงงานอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง.**
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมวงศ์ พงศ์สถาพร. (2546). **การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน Practical IMC.**
กรุงเทพฯ : มิตรภาพ.
- สมศักดิ์ พรหมเตือ. (2557). **นวัตกรรมนโยบายในการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคอีสานตอนกลาง. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.**
- สวาสดี ตอพล. (2545). **การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมหัวหน้าคณะวิชา สังกัดกรมอาชีวศึกษา.3 วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์อุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.**
- สัญญาตรา จดจำ. (2553). [ออนไลน์] **แนวโน้มธุรกิจค้าปลีก.** [สืบค้นเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2550]. จาก <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=429265>.
- สัมพันธ์ อินทวงค์. (2540). **การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับเสริมสร้างสมรรถภาพครูคณิตศาสตร์ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น จังหวัดแม่ฮ่องสอน. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.**
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2548). **คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี : การบริหารความรู้.** กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.ร.
- _____. (2548). **คู่มือจัดทำแผนการจัดการความรู้.** กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.ร.
- _____. (2548). **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.ร.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2550). [ออนไลน์] **สถาบันอุดมศึกษาในสังกัด.** [สืบค้นเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม 2550]. จาก <http://www.mua.go.th/default.html> .
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2545). **การศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร ปี พ.ศ. 2543-2544.** กรุงเทพฯ :
สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- _____. (2548). **คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย.** กรุงเทพฯ : พิ.เอ. ลีฟวิ่ง.
- _____. (2547). **ทวนมูษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล.**
กรุงเทพฯ : สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

- สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2558). [ออนไลน์] การจัดการความรู้. [สืบค้นเมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2558]. จาก http://km.moi.go.th/index.php?option=com_content&task=view&id=52&Itemid.
- สิทธิชัย บุญสร้าง. (2550). ผลกระทบของศักยภาพการใช้ข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชีที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สิริมณี บรรจง. (2553). การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักศึกษาโดยใช้วิธีสอนที่เน้นทักษะปฏิบัติ. (รายงานการวิจัยในชั้นเรียน) กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สิริอร วิชชาวุธ. (2549). จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2550). [ออนไลน์]. Six Key Managerial Competencies. [สืบค้นเมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2550]. จาก <www.ftpi.or.th/FTPiWebAdmin/knw_pword/image_content/57/HR1.doc>
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency BASED LEARNING. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์.
- สุจิตรา มาตนอก. (2548). ความคิดเห็นของผู้บริโภคเกี่ยวกับการส่งเสริมการขายของห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์ สาขานครราชสีมา. การศึกษาปัญหาพิเศษ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุชาดา แสงดวงดี. (2555). รูปแบบการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมเพื่อขับเคลื่อนแนวคิดการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครปฐม ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- สุชาติ เครือแก้ว. (2546). สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนเขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- สุนันทา เลहनันท์. (2551). การสร้างทีมงาน. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : แอนด์เมดสติคเกอร์ แอนด์ดีไซน์.

- สุบิน ยุระรัช. (2555). **ความพร้อมในการพัฒนาบัณฑิตของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน**. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุพานี สฤณภูวนิช. (2549). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุมนา อยู่โพธิ์. (2531). **การค้าปลีก**. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุमित สัจฉกร. (2543). **เทคนิคการประชุม**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิญญูชน.
- สุमित สัจฉกร. (2547). **เทคนิคการจัดประชุม**. กรุงเทพฯ : สายธาร.
- สุรเดช ตำราญจิตต์. (2538). **รายงานการวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบสมรรถนะด้านการสอนตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของอาจารย์ผู้สอนวิชาสุศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา**. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุริยา เหมตะศิลป์. (2537). **การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการพัฒนาหลักสูตรแบบมีฐานมาจากระดับโรงเรียน สำหรับครูโรงเรียนมัธยมศึกษา**. ปริญญาโท การศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สุวกิจ ศรีปีดดา. (2549). **การประกอบการ**. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์ (2550). **การสร้างความสำเร็จเปรียบเทียบทางธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : บี คิว ไอ คอนซัลแตนท์.
- _____. (2553). [ออนไลน์] **ความสามารถหลักขององค์กร : ความสำเร็จเปรียบเทียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน**. [สืบค้นเมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2553]. จาก <www.sentangonline.com>.
- สุวิทย์ มูลคำ. (2547). **กลยุทธ์ - การสอนคิดสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- สุวิภา บุญยบัณฑิต. (2549). **Smart THINK สูดยอดผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ฐานมีเดีย เน็ตเวิร์ค.
- เสนาะ ดิยาว์. (2543). **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาว์. (2546). **หลักการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 8**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสรี วงษ์มณฑา. (2542). **การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค**. กรุงเทพฯ : ชีระฟิล์ม และโซเท็กซ์.

- เสาวรส อรุณคง. (2550). **ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับความเหนื่อยหน่ายในงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**
- เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร. (2557). “การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดมหาสารคาม,” วารสารช่อพะยอม. 25(2) ประจำเดือนมีนาคม 2557
- เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา. (2541). **การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. มหาสารคาม : สถาบันราชภัฏมหาสารคาม.**
- แสน สมนึก. (2541). **การพัฒนารูปแบบการนิเทศทางไกลเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ การศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.**
- อดุลย์ จาคูรงคกุล. (2553). [ออนไลน์] **ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ. [สืบค้นเมื่อวันที่ 2 กันยายน 2553]. จาก exmba.nisit.ku.ac.th/forums/index.php?act=Attach&type. _____.** (2547). **กลยุทธ์การตลาด. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**
- อดุลย์ วิริยเวชกุล. (2548). **การพัฒนามหาวิทยาลัยไทย : กรณีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (การอุดมศึกษาปริทัศน์ 5). มหาสารคาม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.**
- อนุชา แก้วหลวง. (2548). **ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็น ทีมของอาจารย์สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตพายัพ (เจ็ดยอด). รายงานการวิจัย เชียงใหม่ : สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตพายัพ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.**
- อมร รักษาสัตย์ และ โสรัจ สุจริตกุล. (2524). **การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.**
- อมรวิรัช นาคทรพรพ. (2543). **คุณภาพการประกันคุณภาพในวิถีทรรศน์การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : ฟริกหวานกราฟฟิค.**
- อรทิพา ส่องศิริ. (2543). **การสร้างเกณฑ์ประเมินสมรรถนะการพยาบาลทางคลินิกสำหรับนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.**
- อรวรรณ สีลาวนิช. (2554). **ความพร้อมของนักศึกษาคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์กับการเข้าสู่ตลาดแรงงานประชาคมอาเซียน. สารนิพนธ์ กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**

- อรศิริ มานะกล้า. (2549). สมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดระนอง. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- อรัญญา ไชย. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ บรรยากาศขององค์การ ความผูกพันต่อองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครศรีธรรมราช. (2556). วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยเทคโนโลยีภาคใต้.
- อัญญา สุทธิพรมณีวัฒน์. (2545). สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพอบใหม่ในโรงพยาบาลชุมชน เขต 10. วิทยานิพนธ์ พยาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อัญชลี มั่นตระกูลย์. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา องค์การมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ : คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อัมพา ถ้วยงาม. (2551). การพัฒนาวิธีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ การศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2547). *Career Development in Practice*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- _____. (2548). *Competency Dictionary*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- _____. (2549). *Human Resource Management and Development Case Study*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อารยา ด่านพานิช. (2542). การศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการเห็นคุณค่าในตนเองกับพฤติกรรม การเผชิญปัญหาของเยาวชนผู้กระทำผิดชายและหญิงในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนกลาง. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อารี รังสินนท์. (2532). *ความคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ : ช่างฟ้า.
- อุมาพร นิลทวิก. (2553). การสื่อสารที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งออก ในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เอกราช อะมะวัลย์. (2554). การพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนช่างฝีมือทหารในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรสู่ความเป็นประชาคมอาเซียนใน พ.ศ. 2558. วิทยานิพนธ์ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ไอเอ็นซีครอยตี้. (2558). [ออนไลน์] กลยุทธ์การตลาด 8P ความรู้พื้นฐานสำหรับผู้ประกอบการ.[สืบค้นเมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2558]. จาก <http://incquity.com/>.
- Anderson, J. D. (1997). **Leadership Training Initiatives for Community College Administrators : A Focus Synthesis of the Literature**. Community College Review.
- Beauchamp, George A. (1981). **Curriculum Theory**. 4th ed. Illinois : F.E. Peacock.
- Bhanthumnavin, D. (2000). "Importance of supervisory social support and its implications for HRD in Thailand๗," **Psychology and Developing Societies : A Journal**. Vol.12 No.2 : 155 – 167.
- Black, Ken. (2006). **Business Statistics for Contemporary Decision Making**. 4th ed. U.S.A. :John Wiley & Son.
- Boselie, P. and J. Paauwe. (2005). **Human Resource Function Competencies in European Companies,Personnel Review**. Farnborough.
- Bowman, R.F. "The Real Work of Department Chair," **The Clearing House**. Vol.72 No.3 : 2002.
- Boyett, J.H. and J.T. Boyelt. (2001). **The Guru Guide to the Knowledge Economy : The Best Ideasfor Operating Profitably in a Hyper-Competitive world**. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Campbell, J.P. (1977). "On the Nature of Organizational Effectiveness," in **P.S. Goodman, J.M.Pennings, and Associates**. New Perspectives on Organizational Effectiveness, SanFrancisco : Jossey Bass.
- Capra, F. (1997). **The Web of Life : A New Synthesis of Mind and Matter**. London : Flamingo.
- Castillo, E.D. (2005). **Defining Competencies**. Business Mexico. Mexico. City : Mar.
- Cooper, Kenneth, C. (2000). **Effective Competency Modeling & Reporting**. New York, AMAP publication.
- Daft, R.L. (1997). **Organization Theory and Design**. USA : South-Western College Publishing.

- Davies, B. and L. Ellison. (1997). **School Leadership for the 21st Century**. London : Rutledge.
- Delmont, T.J. (2002). **A Competency Model for the Position of Chair/Head of an Academic Unit at the University of Minnesota**. August 8, 2002. <<http://www.umn.edu/ohr/adp/heads>.
- Donnelly, James H., James L. Gibson and John M. (1984). **Ivancevich. Fundamentals of Management**. Austin, Texas : Business Publication, Inc.
- Dunnette, M. (1976). **Aptitudes, Abilities and skills**. In The Handbook of Industrial and Organizational Psychology, edited by M. Dunnette. Chicago : Rand McNally.
- Durand, M. and C. Julio. (1998). "Academic Department Chair : Managerial Function And Contribution to the Development of the University," **Dissertation Abstracts International**. Vol.59 No.2 : 174-C.
- Gagne, Robert M. and Cook Karen. (1996). **The Conditions of Learning : Training Applications**. Florida : Harcourt Brace.
- Garlisle, Haward M. (1976). **Management : Concepts and Situations**. Chicago : Science Research Associates, Inc.
- Gazda, G. M., Childers, W. C., and Brooks, D. K. (1987). **Foundations of Counseling and Human Services**. New York: McGraw Hill.
- Gormley, G. (2003). "Factor Affecting Job Satisfaction in Nursing Faculty : A Meta Analysis," **Journal of Nursing Education**. Vol.42 No.4 : 174-178.
- Greengard, S. (1999). **Competency Management Delivers Spectacular Corporate Gains, Workforce**. Costa Mesa : March.
- Guilford, J.P. (1968). "A Psychometric Approach to Creativity," **In Creativity : Its Educational Implication**. New York : Iden Wileys and Sons, Inc.
- Hammond, P. (2000). "The Influence the Head of Department on the Quality of Teaching And Learning," **Mathematics in School**. Vol.29 No.3 : 2-4.
- Hellrigel, D., S.E. Jackson and J.W. Slocum. (2001). **Management : A Competency – Based Approach**. 9th ed. 2001.

- Hersey, Paul and Kenneth Blanchard. (1993). **Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resource**. Englewood Cliffs, N.J. : A Simon & Schmaste.
- Hilton, H.K. (1997). **Department Chair's Role, Function and Needs for Professional Development**. In North Carolina's Community Colleges. 1997.
- Hodgetts, Richard M. (1993). "Porter's Diamond Framework in a Mexican Context," **Management International Review Second Quarter**. Vol.33 No.2 : 41-54.
- Johnsen, K., and others. (2003). "Nurse Educator Competence : A Study of Norwegian Nurse Educator' Opinions of the Important and Application of Different Nurse Educator Competence Domains," **Journal of Nursing Education**. Vol.41 No.7 : 295-301.
- Johnson, L.R. (2003). "Performance Evaluation of Special Education Administrators: Considerations and Recommendations," **NASPP Bulletin**. Vol.82 No.9 : 24-32.
- Jorekog, K.G and Sorbom. (1998). **LISREL 8 Use's Reference Guild**. Chicago : Scientific Software International.
- Kaleka, Anna. (2002). "Resources and Capabilities Driving Competitive Advantage in Export Markets : Guidelines for Industrial Exporters," **Industrial Marketing Management**. Vol.31 No.3 : 273-283.
- Kennedy, P.W. and S.G. Dresser. (2005). **Creating a Competency – Based Workplace, Benefits Compensation Digest**. Brookfield : Feb.
- Kochanski, K. and P.L. Blanc. (1998). **Should Organization Pay for Competencies**. ACA News. Scottsdale : Jun.
- Koontz, Harold and Heinz Weihrich. (1987). **Management of Management**. 3rd ed. New York : McGraw-Hill.
- Koontz, Harold D. and Cyril O'Donnell. (1984). **Principle and Management : An Analysis of Managerial Functions**. 5th ed. New York : McGraw – Hill Book Company.
- Kotler, Philip. (1997). **Marketing Management : Analysis Planning Implementation and Control**. New York : Prentice Hall.
- Lewin R. (1993). **Complexity : Life at the Edge of Chaos**. London : Phoenix.

- Lindgren, R., O Henfridson, and U Schultze. (2004). **Design Principles for Competence Management Systems : A Synthesis of an Action Research Study 1, MIS Quarterly**. Minneapolis : Sep.
- Lloyd, C. and A. Cook. (1993). **Implementing Standards of Competence : Practical Strategies for Industry**. London : Kogan Page.
- Lovelock, Christopher H and Wright, Lauren. (2002). **Principles of Marketing and Management**. 2nd ed. Upper Saddle River : Prentice Hall.
- McClelland, D. (1973). "Testing for Competence Rather than for Intelligence," **American Psychologist**. Vol.28 No.1 : 1-14 ; June.
- McCormick, J. E., and Ilgen, R. D. (1985). **Industrial and organizational psychology**. (3 rd ed.) Newbery : Prentice-Hall. Inc.
- McGehee, W. and P.W. Thayer. (1961). **Training in Business and Industry**. New York : Wiley.
- McGregor, Douglas. (1960). **The Human Side of Enterprise**. New York : McGraw – Hill.
- Meisinger, S. (2003). **Adding Competencies Adding Value HR Magazine**. Alexandria : Jul.
- Mogan, P., and others. (2006). **We Asked HR Professionals ...What Are Your Organization's Biggest Training Needs? Canadian HR Reporter**. Toronto : Mar 27.
- Nonaka, kujiro and Takeuchi, Hirotaka. (2000). **Classic work : Theory of Organizational Knowledge Creation**. In Morey, D., Maybury, M.T. and Thuraingham, B.M. Knowledge Management : Classic and Contemporary Work .Mass. : The MIT Press.
- Okada S.; Goto H.; and Ueno K. (2005). **Effect of social skills training including rehearsal of game : Comparison of children with LD, ADHD and Asperger syndrome**. Japanese Journal of Education Psychology. Vol.53 No.4 : 565 – 578.
- Ozcelik, G. and M. Ferman. (2006). "Competency Approach to Human Resource Management :Outcome and Contributions in a Turkish Cultural Context", **Human Resource Development Review**. Thousand Oaks : March
- Parson, C. (1996). "Developing New Skills in Teachers," **in The Needs of Teachers**. London : Red Books.

- Philip Kotler and Gary Armstrong. (2010). "Principles of Marketing," **Pearson Education**. Inc., p. 73.
- Pohl, R. F.; Bender, M.; and Lachman, G. (2005). **Autobiographical memory and social skills of men and women**. *Applied Cognitive Psychology*. Vol.19 No.6 : 745 – 759.
- Pont, T. (1995). **Investment in Training and Development : Turning Interest into Capital**. London : SAGE.
- Posner, G.J. (1992). **Analysis the Curriculum**. New York : McGraw Hill.
- Putti, Joseph M. (1987). **Management : A Functional Approach**. New York : McGraw – HillBook Company.
- Riggio, Ronald E. (1986). **Assessment of Basic Social Skills**. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.51 No.3 : 649 – 660.
- Rosen, B., S. Furst. and R. Blackburn. (1996). **Training for Virtual Teams : An Investigation of Current Practices and Future Needs. Human Resource Management**. Summer.
- Rothwell, and J. William. (1996). **Beyond Training and Development: State-f-art Strategies forEnhancing Human Performance**. New York : American Management Association.
- Rowen, Henry S. (1998). **Behind East Asian Growth : The Political and Social Foundations of Prosperity**. London : Routledge.
- Saylor, J., Galen and M William. (1974). **Planning Curriculum for Schools**. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Schiffman, Leon G.; Kanuk, (2004). **Leslie Lazar**. Published by Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Silberman, M. (1998). **Active Training : A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples, andTips**. 2nd ed. California : Jossey-Bass Pfeiffer.
- Skulmoski, G. (2001). **Project Maturity and Competence Interface Cost Engineering**. Morgantown : Jun 2001. Vol. 43, Iss. 6: pg. 11, 8 pgs.

- Slicker, E. K., Picklesimer, B. K., Guzak, A. K., and Fuller, D. K. (2005). **The Relationship of Parenting Style to Older Adolescent LifeSkills Development in the United States**. SAGE Publications. Retrieved August 24, 2003, from <http://you.sagepub.com/cgi/content/abstract/13/3/227>
- Smith, A. B. and G.A. Stewart. (2002). **A State Wide Survey of New Department Chairs : heirExperiences and Need in Learning Their Roles**. *New Directions for Community Colleges*, 105, 29-36. 1999. Retrieved December 13.
- Spencer, L.M. and S.M. Spencer. (1993). **Competence at Work : Model for Superior Performance**. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Steers, Richard M. (1990). **Motivation and Work Behavior**. New York : McGraw-Hill.
- Sterns, Jame, Arthur. "Decisions About Exporting : The Case of Michigan's Smaller Agribusiness and Food Industry Firms," **Dissertation Abstracts International**. Vol.58 No.05 : 1832 – A : November.
- Sundburg, M. D. (2001). "On Being a Department Chairperson," **The American Biology Teacher**. Vol.63 No.5 : 306-307.
- Taba, H. (1962). **Curriculum Development : Theory and Practice**. New York : Harcourt Brace & World.
- Thomson, A.A. and Strickland, A.J. (2003). **Strategic Management : Concepts and Cases**. 13th ed. Boston, Massachusetts : McGraw –Hill.
- Tillema, H. (2003). **Auditing Assessment Practice in Organization : Establishing Quality Criteria for Appraising Competencies**, *International Journal of Human Resources Development and Management*. Geneva.
- Trumbach, Cherie Courseault, Dinah Payne and Alisa Konghtonr. (2006). "Technology Mining for Small Firms : Knowledge Prospecting for Competitive Advantage," **Technological Forecasting & Social Change**. Vol.73 No.8 : 937-949 ; May.
- Tyler, and W. Ralph. (1969). **Basic Principles of Curriculum and Instruction**. Chicago : The University of Chicago, 1969.
- Wagner, Stephan M. (2006). "A Firm's Responses to Deficient Suppliers and Competitive Advantage," **Journal of Business Research**. Vol.59 No.6 : 686-659 ; June.

- Wallach, M.A. and N. Kogan. (1965). **Models of Thinking in Young Children : A Study of the Creativity. Intelligence Distinction.** New York : Holt, Rinehart & Winston.
- Walthall, J. C.; Konold, T. R.; and Pianta, R. C. (2005). **Factor Structure of the social skills rating system across children gender and ethnicity.** Journal of Psycho educational Assessment. Vol.23 No.3 : 201 – 215.
- Wehrich, H. and H. Koontz. (2005). **Management : A Global Perspective.** Eleventh Edition International Edition.
- Weller, L.D. (2001). “Department Heads : The Most Underutilized Leadership Position,” **NASSPB bulletin.** Vol.85 No.625 : 73-81.
- Whitchurch, C. (2006). “Who Do Think They Are? The Changing Identities of Professional Administrators and Managers in UK Higher Education,” **Journal of Higher Education Policy and Management.** New York : July.
- Wright, L. (2001). **HR Competencies : Getting Them Right.** Canadian HR Reporter. Toronto : Nov 5.
- Yang, B. C., and others. (2006). **On Establishing the Core Competency Identifying Model : A Value – Activity and Process Oriented Approach.** Industrial Management + Data Systems. Wimble.
- Young De, S. (2001). “Becoming an Academic Administrator : Is It for You,” **Journal of Professional nursing.** Vol.16 No.2 : 112-115 ; Much.
- Zaugg, R.J. and N. Thorm. (2003). “Excellence Through Implicit Competencies : Human Resource Management Organizational Development – Knowledge Creation,” **Journal of Change Management.** Vol.15 No.2 : 145-A ; February.



ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีเป็นงานวิจัยประกอบการจัดทำ วิทยานิพนธ์
รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
จังหวัดมหาสารคาม

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะ
ของแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่ง
ระดับการศึกษา ห้างค้าส่งและเขตพื้นที่จังหวัด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่ง
ในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ตัวเลือก

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปัจจัยเชิงสาเหตุและผลสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้า
ส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ตัวเลือก

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่ม
ร้อยแก่นสารสินธุ์ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ตัวเลือก

3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ คำตอบทุกคำตอบ ข้อมูลทุกอย่างใน
แบบสอบถามฉบับนี้ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับที่สุด ผู้วิจัยจะนำคำตอบของท่านมาวิเคราะห์
ทางสถิติเพื่อการวิจัยโดยภาพรวมเท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแบบสอบถามฉบับนี้จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านใน
การตอบคำถามด้วยดี และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

เกียรติสุดา แก้ววิศิษฐ์

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย \surd ลงใน () หรือข้อความที่ตรงกับความจริง หรือความคิดเห็นของท่านมากที่สุด หรือเติมข้อความในช่องว่าง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

1.1 เพศ

() ชาย () หญิง

1.2 อายุ..... ปี

1.3 ตำแหน่ง(ตำแหน่งทางการบริหาร ระบุ)

1.4 เงินเดือน(ระบุ)

1.5 ระดับการศึกษา

() ต่ำกว่าปริญญาตรี

() ปริญญาตรี

() ปริญญาโท

() ปริญญาเอก

1.6 ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร (ระบุ)

1.7 ห้างค้าส่ง(ระบุ)

1.8 เขตจังหวัด(ระบุ)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน เพียงข้อเดียว

ลำดับ ที่	ปัจจัยด้านสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่ง ในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน						
1	คำตอบแทนที่เป็นธรรมเพียงพอ					
2	สิ่งแวดล้อมที่ถูกลักษณะปลอดภัย					
3	มีการเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาความรู้ความสามารถ					
4	มีการส่งเสริมความเจริญเติบโตความมั่นคงให้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน					
5	ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคม ของผู้ปฏิบัติงาน					
6	ลักษณะงานที่ตั้งอยู่บนฐานของกฎหมาย					
7	ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยส่วนรวม					
8	ลักษณะงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง					
ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร						
9	องค์กรมีวัฒนธรรมที่การเน้นรายละเอียด					
10	องค์กรมีวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน					
11	วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม					
ปัจจัยด้านการสื่อสาร						
12	องค์กรมีการส่งมอบสารหลายทิศทาง เช่น จากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง การสื่อสารตามแนวนอน และการสื่อสารข้ามสายงาน					
13	มีการใช้ข้อมูลข่าวสารการสนับสนุนทางเลือก					
14	มีการประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจ ดำเนินงานต่าง ๆ					
15	สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร						
16	มีการบริหารที่เน้นงาน					

ลำดับ ที่	ปัจจัยด้านสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้องค้าส่ง ในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์	ระดับ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
17	มีการบริหารที่เน้นความสัมพันธ์					
18	มีการบริหารที่ให้ความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและผลสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้องค้าส่ง
ในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

โปรดทำเครื่องหมาย \checkmark ลงในช่องคำตอบให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อเดียว

ลำดับ ที่	ระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้องค้าส่ง ในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์	ระดับ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
ปัจจัยด้านทักษะ						
1	การมีทักษะทางคอมพิวเตอร์ มีส่วนสำคัญสำหรับ ผู้บริหาร					
2	การมีความชำนาญในงานหลักมีผลต่อการ บริหารงาน					
3	การสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ ตัวเองได้ช่วยให้ งานบรรลุเป้าหมาย					
4	มีทักษะมาจากพื้นฐานทางความรู้ ในการปฏิบัติงาน					
5	การปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว					
ปัจจัยด้านความรู้						
6	ท่านรู้และเข้าใจในหลักการทำงานในองค์กร					
7	ท่านมีความรู้เฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มี ความรู้ด้านการตลาด การเมือง					
8	องค์ความรู้เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะ					
ปัจจัยด้านทัศนคติ						
9	การมีเจตคติ ที่ดี ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง เป็นสิ่ง สำคัญ					
10	การสร้างค่านิยม ที่ดีในการทำงานช่วยพัฒนาองค์กร					
11	การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี					

ลำดับ ที่	ระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารห่างค่าส่ง ในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์	ระดับ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
12	ทัศนคติเชื่อว่าตนเองทำได้ เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นสิ่งสำคัญ					
13	มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่ดี					
ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ						
14	ลักษณะบุคลิกเฉพาะตัวเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน					
15	การเป็นผู้ที่นำเชื่อถือและไว้วางใจได้					
16	การพัฒนาบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล					
17	การพัฒนาการมีลักษณะเป็นผู้นำ					
18	มีตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ที่เผชิญได้ดี					
19	มีความสามารถในการเรียนรู้ในการทำงานที่ดี					
20	ความกระตือรือร้น ในการร่วมมือปฏิบัติงาน					
ปัจจัยด้านแรงจูงใจ						
21	การมีแรงจูงใจ เป็นแรงขับเคลื่อน สิ่งสำคัญ					
22	การสร้างแรงจูงใจจากภายใน เช่น ความสนใจ ทัศนคติ ความต้องการ มีความสำคัญ					
23	การสร้างแรงจูงใจจากภายนอก เช่น บุคลิกภาพ การ ลงโทษ การให้รางวัล มีความสำคัญ					
24	การใช้ความพยายามในการทำงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์					
25	การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิด ริเริ่ม					
21	การมีแรงจูงใจทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า สามารถ บรรลุเป้าหมายองค์กรได้					

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ สมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยละ สาระสั้นๆ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน เพียงข้อเดียว โดยพิจารณาตามเกณฑ์

ลำดับ ที่	สมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่ง ในกลุ่มร้อยละ สาระสั้นๆ	ระดับ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
การมุ่งผลสัมฤทธิ์						
1	ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นจะงานให้ได้เกิน มาตรฐานที่มีอยู่					
2	มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน					
3	ใช้หลักเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ขององค์กรที่กำหนด ขึ้นเอง					
4	มีการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน					
5	มีการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ที่ยาก					
5	มีการบริหารงานที่มีความท้าทาย					
บริการที่ดี						
6	มีความตั้งใจในการที่จะให้บริการที่ดีที่สุด					
7	มีความพยายามในการทำงานที่จะให้บริการที่ดี					
8	ให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้ดี					
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ						
9	มีการพัฒนาจนเชี่ยวชาญในอาชีพ					
10	พัฒนา ศักยภาพตนเองในด้านความรู้ เสมอ					
11	มีพัฒนาความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน					
12	ศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
13	รู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ					
14	นำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์					

ลำดับ ที่	สมรรถนะหลักของผู้บริหารห้าง่า่ง ในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์	ระดับ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
จริยธรรม						
15	ประพฤติปฏิบัติตนตามหลักกฎหมาย					
16	มีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม					
17	มีจรรยาบรรณในหลักแนวทางในวิชาชีพ ของตน					
18	มุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ ส่วนตัว					
19	ให้ความสำคัญในศักดิ์ศรีแห่งอาชีพของตน					
20	สนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้					
ความร่วมมือแรงร่วมใจ						
21	มีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น					
22	มีความมุ่งมั่นในการเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน					
23	พัฒนาทีมงานในหน่วยงาน หรือองค์กร					
24	รักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมเป็นอย่างดี					

แบบสอบถามยืนยันรูปแบบการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรื่อง รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์
คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในระดับปริญญาเอก หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบยืนยันรูปแบบการวิจัย โดยพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ขั้นตอนของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ โดยใช้วิธีการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ ดังนี้

ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาการตั้งแรงแปรปัจจัยสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ซึ่งได้ตัวแปรหลักในการวิจัย คือ ปัจจัยด้านทักษะ ปัจจัยด้านความรู้ ปัจจัยด้านอัตตมโนทัศน์ ปัจจัยด้านบุคลิกลักษณะประจำตัว ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร

ระยะที่ 2 ศึกษาเพื่อหาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ในระยะ 2 ผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลแบบเชิงปริมาณ สมมติฐานที่กำหนดไว้ว่า มีปัจจัย 10 ตัว ที่มีผลต่อรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ปัจจัย 8 ตัว ได้แก่ ปัจจัยด้านทักษะ ปัจจัยด้านความรู้ ปัจจัยด้านอัตตมโนทัศน์ ปัจจัยด้านบุคลิกลักษณะประจำตัว ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร

ระยะที่ 3 การสร้างรูปแบบและยืนยันรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ในระยะนี้ ผู้วิจัยนำผลการวิจัยในระยะที่ 2 มากำหนดแนวทางการสร้างแบบสอบถามในการยืนยันรูปแบบ ผู้วิจัยจะทำการยืนยันรูปแบบ โดยการเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบยืนยันเรียกว่า “Connoisseurship” จำนวน 15 คน เพื่อยืนยันรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ใช้การสร้างแบบสอบถามเก็บข้อมูลการตรวจสอบยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วน

ประมาณค่าและขอรับข้อเสนอแนะจากบทวิพากษ์ของผู้เชี่ยวชาญ ในส่วนของแบบสอบถาม
มาตราส่วนประมาณค่าผู้วิจัยได้แบ่งระดับความคิดเห็นต่อความเป็นไปได้ตามวิธีการของ
ลิเคอร์ท (Likert) มี 5 ระดับ คือ

คะแนนแทนระดับความคิดเห็น	หมายถึง	มีความเหมาะสม/สอดคล้อง
5	=	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	=	เห็นด้วย
3	=	ไม่แน่ใจ
2	=	ไม่เห็นด้วย
1	=	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การพิจารณาคะแนนแทนระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบยืนยันรูปแบบจาก
การวิจัยครั้งนี้ เป็นการดำเนินการวิจัยเพื่อพิจารณาว่าปัจจัย คุณลักษณะ ที่ได้มา มีความ
สอดคล้องและมีความเหมาะสมกับการเป็นรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้า
ส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับใด รวมทั้งการวิเคราะห์บทวิพากษ์
และข้อเสนอแนะที่ได้จากแบบสอบถามยืนยันรูปแบบการวิจัย เพื่อนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมา
จัดทำรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ที่สมบูรณ์
ถูกต้องต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณมา
 ณ โอกาสนี้

เกียรติสุดา แก้ววิศิษฐ์

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

แบบสอบถามยืนยันรูปแบบที่ได้จากการวิจัย ด้วยมาตราส่วนประมาณค่า

1. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

ข้อ	รายการยืนยันรูปแบบพัฒนา	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	ไม่แน่ใจ (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
1	การพัฒนาการศึกษา					
2	การเสริมสร้าง ประสบการณ์					
3	การพัฒนาบุคลิกภาพ					

บทวิพากษ์ของผู้เชี่ยวชาญ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5. ด้านการสื่อสาร

ข้อ	รายการยืนยันรูปแบบพัฒนา	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็น ด้วย (4)	ไม่ แน่ใจ (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
1	พัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสาร					
2	การพัฒนาทางเลือกสื่อสาร					
3	การพัฒนาการตัดสินใจ					
4	ประเมินการสื่อสาร					

บทวิพากษ์ของผู้เชี่ยวชาญ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ข

การวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางภาคผนวกที่ 1 ค่าความสอดคล้องปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลัก
ของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

คำถาม ข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					รวม ค่า IOC	ค่า IOC เฉลี่ย
	ศศ.ดร. วาริช ราษฎร์	ดร. เนติภัทร รุจีนิยม	ศศ. ดร. ชมพูนุท เมฆเมืองทอง	ดร. ไพโรจน์ เพชรสังหาร	ศศ. ดร. รังสรรค์ สิงห์เลิศ		
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	1	4	0	3	0.80
3	1	1	1	1	0	4	0.80
4	1	1	1	1	1	5	1
5	1	1	1	1	1	5	1
6	1	1	1	1	1	5	1
7	1	1	1	1	1	5	1
8	1	1	1	1	1	5	1
9	1	0	1	1	1	4	0.80
10	1	1	0	1	1	4	0.80
11	1	0	1	1	1	4	0.80
12	1	0	1	1	1	4	0.80
13	1	1	1	0	1	4	0.80
14	1	1	1	0	1	4	0.80
15	1	1	0	1	1	4	0.80
16	1	1	1	1	1	5	1
17	1	1	1	1	1	5	1
18	0	1	1	1	1	4	0.80


ตารางภาคผนวกที่ 2 ค่าความสอดคล้องปัจจัยเชิงสาเหตุและผลสมรรถนะหลักของ
ผู้บริหารห้องค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

คำถาม ข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					รวม ค่า IOC	ค่า IOC เฉลี่ย
	ศศ.ดร. วาริช ราษฎร์	ดร. เนติภัทร รุธีนยง	ศศ. ดร. ชมพูนุท เมฆเมืองทอง	ดร. ไพโรจน์ เพชรสังหาร	ศศ. ดร. รังสรรค์ สิงห์เลิศ		
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	1	4	0	3	0.80
3	1	1	1	1	0	4	0.80
4	1	1	1	1	1	5	1
5	1	1	1	1	1	5	1
6	1	1	1	1	1	5	1
7	1	1	1	1	1	5	1
8	1	1	1	1	1	5	1
9	1	1	1	1	1	5	1
10	1	1	1	1	1	5	1
11	1	1	1	1	1	5	1
12	1	1	1	1	1	5	1
13	1	1	1	1	1	5	1
14	1	1	1	1	1	5	1
15	1	1	0	1	1	4	0.80
16	1	1	1	1	0	4	0.80
17	0	1	1	1	1	4	0.80
18	0	1	1	1	1	4	0.80
19	1	1	1	1	0	4	0.80
20	1	1	1	1	1	5	1
21	1	1	1	1	0	4	0.80

ตารางภาคผนวกที่ 3 ค่าความสอดคล้องสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้องคำสั่ง
ในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

คำถาม ข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					รวม ค่า IOC	ค่า IOC เฉลี่ย
	ผศ.ดร. วาริช ราชศรี	ดร. เนติภัทร ฐิณียง	ผศ. ดร. ชมพูนุท เมฆเมืองทอง	ดร. ไพโรจน์ เพชรสังหาร	ผศ. ดร. รังสรรค์ ลิงหเลิศ		
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	1	1	1	5	1
3	1	1	1	1	0	4	0.80
4	1	1	1	1	1	5	1
5	1	1	1	1	1	5	1
6	1	1	1	1	1	5	1
7	1	1	1	1	1	5	1
8	1	1	1	1	1	5	1
9	1	0	1	1	1	4	0.80
10	1	1	0	1	1	4	0.80
11	1	0	1	1	1	4	0.80
12	1	1	1	1	1	5	1
13	1	1	1	1	1	5	1
14	1	1	1	0	1	4	0.80
15	1	1	0	1	1	4	0.80
16	1	1	1	1	0	4	0.80
17	0	1	1	1	1	4	0.80
18	0	1	1	1	1	4	0.80
19	1	1	1	1	0	4	0.80

คำถาม ข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					รวม ค่า IOC	ค่า IOC เฉลี่ย
	ผศ.ดร. วาริช ราษฎร์	ดร. เนติภัทร ฐิ์นียง	ผศ. ดร. ชมพูนุท แม่มณีทอง	ดร. ไพโรจน์ เพชรสังหาร	ผศ. ดร. รังสรรค์ ลิงหเดิต		
20	1	1	1	1	1	5	1
21	1	1	1	1	1	5	1
22	1	1	1	0	1	4	0.80
23	1	1	1	1	0	4	0.80
24	1	1	1	1	0	4	0.80



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ที่ รศ.รปศ. ๐๑๘๗/๒๕๕๙



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๙ มิถุนายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย
เรียน อ.วิมลภา พารณานนท์ ภาควิชาบริหารงานทั่วไป

ด้วย นางเกียรตินิศา แก้ววิศิษฐ์ รหัสประจำตัว ๕๖๙๒๖๐๑๑๐๑๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์" เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ห้างค้าส่งในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ประชากร คือผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ จำนวน ๒๑๐ คน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารห้างค้าส่งจำนวน ๑๓๖ คน เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.บุภาพร ยูภาค)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

ที่ ร.ศ.รปศ. ๐๑๙๐/๒๕๕๙



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๙ มิถุนายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าทดลองและเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

เรียน

ด้วย นางเกียรตินฤตา แก้ววิศิษฐ์ รหัสประจำตัว ๕๖๙๒๖๐๑๑๐๑๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าทดลองและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ห้างค้าส่งในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารห้างค้าส่ง จำนวน ๔๐ คน ในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕
โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

ที่ รศ.รปศ. ๖ ๐๑๘๘/๒๕๕๙



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๙ มิถุนายน ๒๕๕๙

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.เนติพัฒน์ รุธิ์อินยอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางเกียรตินิสา แก้ววิศิษฐ์ รหัสประจำตัว ๕๖๙๒๒๐๐๑๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์" เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบด้านภาษา
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาค)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕
โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

อ.วิเศษ / อ.วิเศษ
(ดร. เจริญพงษ์ รุธิ์อินยอง)



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ๗๒๓

ที่ รท.รปศ.๐๐๕๒/๒๕๕๙

วันที่ ๒๙ มิถุนายน ๒๕๕๙

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนกนุช เมฆเมืองทอง

ด้วย นางเกียรตินิสิตา แก้ววิศิษฐ์ รหัสประจำตัว ๕๖๙๒๖๐๐๑๐๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์" เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ
 มาก ณ โอกาสนี้

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาค)
 คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

ที่ รศ.รปศ. ๖ ๐๓๘๘/๒๕๕๙



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๙ มิถุนายน ๒๕๕๙

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.โพธิ์โรจน์ เพชรสิงหาร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางเกียรตินฤตา แก้ววิศิษฐ์ รหัสประจำตัว ๕๖๙๓๖๐๐๑๐๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์” เพื่อให้การวิจัยดำเนินการด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- | | | |
|-------|-------------------------------------|-------------------------------|
| เพื่อ | <input type="checkbox"/> | ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา |
| | <input type="checkbox"/> | ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล |
| | <input checked="" type="checkbox"/> | ตรวจสอบด้านภาษา |
| | <input type="checkbox"/> | อื่นๆ ระบุ..... |

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาค)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๓๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๓๒๓๕๕๕



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ๗๓๑

ที่ ร.ร.บศ.๐๐๕๒/๒๕๕๙

วันที่ ๒๙ มิถุนายน ๒๕๕๙

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ สิงห์เลิศ

ด้วย นางเกียรตินฤตา แก้ววิเศษธุ์ รหัสประจำตัว ๕๖๙๒๖๐๑๐๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ
มา ณ โอกาสนี้

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยูภาค)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์



ภาคผนวก ง

ภาพประกอบการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



การประชุมชี้แจงการวิจัยการลงเก็บข้อมูลรูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่ง
ในกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์



การชี้แจงการตรวจสอบยืนยัน รูปแบบพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารห้างค้าส่งใน
กลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางเกียรติสุดา แก้ววิศิษฐ์
วันเกิด	14 กุมภาพันธ์ 2513
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองชัยนาท จังหวัดชัยนาท
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	5/1 บริษัทฟาร์มมาร์ท โมเดิร์นเทรด จำกัด อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม
สถานที่ทำงาน	5/1 บริษัทฟาร์มมาร์ท โมเดิร์นเทรด จำกัด อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม
ตำแหน่ง	ผู้จัดการบริษัทฟาร์มมาร์ท โมเดิร์นเทรด จำกัด
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2535	บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี มหาวิทยาลัยรังสิต
พ.ศ. 2539	Lincoln University of Sanfrancisco California USA.
พ.ศ. 2539	Certificate Program in Marketing Berkeley University of California USA.
พ.ศ. 2559	รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY