



ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ปริญญา

บริหารธุรกิจ

โครงการสหวิทยาการระดับบัณฑิตศึกษา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง สมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์ตามทัศนระของผู้บริหาร  
Executive's Perception toward Desirable Competencies of Thai Commercial  
Banks's Employee

นามผู้วิจัย นายจรัสศักดิ์ สุทธาผล

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

( รongศาสตราจารย์สาโรจน์ โอพิทักษ์จิวัน, M.B.A. )

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิรันดร ทัพไชย, Ph.D. )

ประธานสาขาวิชา

( อาจารย์สุมนรัตน์ ชื่นพุดิ, พบ.ม. )

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

( รongศาสตราจารย์กัญญา วีระกุล, D.Agr. )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....  
วิทยานิพนธ์

สิงสิงวิ มทาวิตยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

สมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์ตามทัศนะของผู้บริหาร

Executive's Perception toward Desirable Competencies of Thai Commercial Banks's Employee

โดย

นายจรัสศักดิ์ สุทธาตล

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

พ.ศ. 2553

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จรัสศักดิ์ สุทธาคล 2553: สมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์ตาม  
ทัศนคติของผู้บริหาร ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ  
โครงการสหวิทยาการระดับบัณฑิตศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก:  
รองศาสตราจารย์สาโรจน์ โอปัทธ์ชีวิน, M.B.A. 115 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึง  
ประสงค์ เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่มีผลต่อสมรรถนะของ  
พนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์ เพื่อศึกษาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มี  
ความสัมพันธ์ต่อสมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย โดยสถิติที่ใช้ในการ  
วิเคราะห์ข้อมูลคือ ด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน  
ด้วยค่า t-test, F-test, LSD และค่า Pearson Correlation กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีทัศนคติเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่  
พึงประสงค์โดยรวมทั้งหมดจากรายการสมรรถนะ ผู้บริหารมีทัศนคติอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน  
ได้แก่ สมรรถนะด้านการจัดการบุคคล โดยมีค่าเฉลี่ย 4.28 สมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจ โดยมี  
ค่าเฉลี่ย 4.27 และ สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง โดยมีค่าเฉลี่ย 4.21 ผลการวิจัยปัจจัยส่วนบุคคลที่  
แตกต่างกันของผู้บริหาร มีทัศนคติเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์แตกต่างกันอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินงานของ  
องค์กรที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์พบว่า  
สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินขององค์กรมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของผู้บริหารเกี่ยวกับ  
สมรรถนะที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากการหาระดับความสัมพันธ์ด้วย  
ค่าสถิติที่เรียกว่า ค่าความสัมพันธ์ของ Pearson Correlation พบว่า มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.562

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Jirasak Sutthadol 2010: Executive's Perception toward Desirable Competencies of Thai Commercial Banks's Employee. Master of Business Administration, Major Field: Business Administration, Interdisciplinary Graduate Program. Thesis Advisor: Associate Professor Saroj Opitagchewin, M.B.A. 115 pages.

The objectives of this research were to study the competencies of Thai commercial banks's employees desirable, to study the influence of personal characteristics of leaders affect the competencies of employees of Thai commercial banks desired and to study the organizational environment that is related to the competencies of Thai commercial banks's employees desirable.

The population were the executive of Thai commercial banks. Statistical were frequency, percentage, mean, standard deviation. The inferential statistics with the t-test, F-test, LSD and the Pearson Correlation significance level set at 0.05.

The results showed that the competencies of Thai commercial banks's employees desirable overall competencies from the list. Executives are perceived in the highest level 3 areas of Competencies Dealing with People with an average 4.28 Competencies Dealing with Business with an average 4.27 and Self-Management Competencies with an average 4.21 research personal factors. different executive's perception about the desired competencies difference is significance at the 0.05 level research environment are related to organization operations. Correlated with opinions about the competencies of management was desirable. Environments affect organization operations correlated with perception about the competencies desired. Statistically significant at the .01 level for the degree of relationship with known statistics. Pearson Correlation is 0.562.

---

Student's signature

---

Thesis Advisor's signature

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยความกรุณาของ รศ. สาโรจน์ โอปัททชัยวิน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้ให้คำปรึกษาตลอดจนชี้แนะแนวทางในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จึงขอกราบขอบพระคุณมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ผศ.นิรันดร ทัพไชย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาในการศึกษาค้นคว้าวิจัย ตลอดจนชี้แนะแนวทาง ตรวจสอบและแก้ไขวิทยานิพนธ์ จนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ รวมถึง รศ. สุธรรม พงศ์สำราญ ผู้ทรงคุณวุฒิในการสอบ และ ดร. สวัสดิ์ วรรณรัตน์ ประธานการสอบ ที่ได้ให้ความกรุณาชี้แนะแนวทางในการที่จะทำวิทยานิพนธ์สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย ที่ได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถามให้เป็นอย่างดี จนทำให้วิทยานิพนธ์นี้เสร็จสมบูรณ์ในที่สุด

ขอขอบคุณเพื่อนๆร่วมรุ่นบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตภาคปกติทุกคนที่ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจกันมาโดยตลอด

ที่สุดนี้ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ พี่ชาย ที่เป็นกำลังใจให้สามารถ ฝ่าฟันอุปสรรคในการเรียนและให้การสนับสนุนข้าพเจ้าเสมอมา จนสำเร็จการศึกษา

จิรศักดิ์ สุทธาผล

เมษายน 2553

## สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(6)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	6
นิยามศัพท์	7
บทที่ 2 ทฤษฎีแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ	13
ความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การ	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	32
กรอบแนวคิดการวิจัย	37
สมมติฐานการวิจัย	38
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	39
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	39
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	40
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	43
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	45

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	49
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน	50
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์	51
ระดับความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การ	65
การทดสอบสมมติฐาน	68
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	77
ข้อวิจารณ์	79
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	80
สรุปผลการวิจัย	80
ข้อเสนอแนะ	83
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	85
ภาคผนวก	89
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์และแบบตอบรับ	90
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	93
ภาคผนวก ค ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความน่าเชื่อถือ	101
ภาคผนวก ง ค่าสถิติเชิงพรรณนา	103
ภาคผนวก จ ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน	108
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	115

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ผลการสำรวจเกี่ยวกับการใช้งบประมาณและเวลาในการดำเนินภารกิจต่างๆ	2
2	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล	50
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของพนักงานที่พึงประสงค์จำแนกรายด้าน	51
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของพนักงานที่พึงประสงค์ด้านการจัดการตนเอง	52
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของพนักงานที่พึงประสงค์ด้านการจัดการบุคคล	54
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของพนักงานที่พึงประสงค์ด้านการจัดการธุรกิจ	56
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของพนักงานที่พึงประสงค์ด้านการคิดวิเคราะห์	58
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของพนักงานที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำ	60
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของพนักงานที่พึงประสงค์ด้านเทคนิค	62

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของพนักงานที่พึงประสงค์ด้านเทคโนโลยี	63
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของสภาพแวดล้อม ที่ส่งผลต่อ การดำเนินงานของธุรกิจ	65
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของสภาพแวดล้อม ภายในที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ	67
13	ความแตกต่างค่าเฉลี่ยระดับความพึงประสงค์ของสมรรถนะจำแนกตามเพศ และการทดสอบสมมติฐาน	68
14	ความแตกต่างค่าเฉลี่ยระดับความพึงประสงค์ของสมรรถนะจำแนกตามระดับ การศึกษา และการทดสอบสมมติฐาน	70
15	ความแตกต่างค่าเฉลี่ยระดับความพึงประสงค์ของสมรรถนะจำแนกตามอายุ การทำงาน	72
16	ความแตกต่างค่าเฉลี่ยความพึงประสงค์สมรรถนะด้านการจัดการรายคู่ จำแนกตามอายุการทำงาน และการทดสอบสมมติฐาน	73
17	ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมที่ส่งผล ต่อการดำเนินงานทางธุรกิจกับ สมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์	75
18	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1	77

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
19	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2	78
ตารางผนวกที่		
1	ตารางค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ	102
2	ตารางค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในส่วนสมรรถนะที่พึงประสงค์	102
3	ตารางค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในส่วนสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร	102
4	ความถี่ ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ <b>ข้อมูล</b> จำแนกรายข้อ	104
5	ความถี่ ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูล จำแนกรายด้าน	107
6	ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคล เพศ	109
7	ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคล ระดับการศึกษา	111
8	ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคล อายุการทำงาน	113
9	ผล Pearson Correlation	114

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ขั้นตอนในการคัดเลือกบุคลากร	12
2	โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ของ David C. McClelland	15
3	ขั้นตอนและกระบวนการในการกำหนดสมรรถนะ	17
4	ความสัมพันธ์ของสมรรถนะทั้ง 6 ด้าน	27
5	กรอบแนวคิดในการวิจัย	37

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันธุรกิจหรือองค์กรต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงมากยิ่งขึ้นกว่าการแข่งขันในอดีตที่ผ่านมาทั้งนี้การแข่งขันที่สูงขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร เช่น เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี กฎหมาย สังคม และวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงหลายอย่างเป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งส่งผลร้ายต่อองค์กรบางแห่ง จนทำให้องค์กรที่ไม่มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต้องมีการปิดกิจการ หรือมีการเลิกจ้างพนักงาน ยกตัวอย่างเช่น ภาวะการเมืองที่ไม่สงบในปัจจุบัน ภาวะเศรษฐกิจโลกตกต่ำ การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ แต่การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมนั้น บางอย่างก็ส่งผลในทางที่ดี ทำให้องค์กรที่มีการเตรียมพร้อม สามารถรับโอกาสที่เกิดขึ้นได้ได้ ทำให้องค์กรเกิดผลกำไรมากขึ้น แต่องค์กรบางแห่ง ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีก็ทำให้องค์กรเสียโอกาสที่ดีไป ยกตัวอย่างเช่น จำนวนคู่แข่งในธุรกิจลดลง สภาพตลาดแรงงานมีจำนวนแรงงานที่ว่างงานเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น เพราะฉะนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีการเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่สามารถเกิดขึ้นได้โดยที่ธุรกิจไม่สามารถคาดการณ์ได้แน่นอนว่าในอนาคต ธุรกิจจะต้องเผชิญกับสภาวะการใด แต่ไม่ว่าธุรกิจจะมีการปรับตัวหรือมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เพื่อรักษาธุรกิจให้อยู่รอดและ เจริญเติบโตนั้น มนุษย์ถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการผลักดันธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและนำพาให้ธุรกิจสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้ มนุษย์เป็นวางแผนกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ เป็นผู้ลงมือนำแผนที่วางไว้มาปฏิบัติให้บังเกิดผล เป็นผู้ ควบคุมแผนการต่างๆ ให้ดำเนินไปอย่างราบรื่นและให้บรรลุผล แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนี้จะมีการใช้เครื่องจักรมาทดแทนมนุษย์มากขึ้น แต่เครื่องจักรที่นำมาทดแทนนั้นก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้หากปราศจากมนุษย์ควบคุม

การคัดเลือกบุคลากรนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือว่าขนาดใหญ่การจ้างพนักงานที่ดีที่สุดและฉลาดมากที่สุดก็จะทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งจากการศึกษาในปัจจุบัน โดยการจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์พบว่าการทำงานที่ผิดพลาดในตำแหน่งของพนักงานระดับกลางก่อให้เกิดค่าเสียหาย ประมาณ 20,000 เหรียญ และการจ้างคนผิดพลาดในตำแหน่งผู้จัดการอาวุโสประมาณ 100,000 เหรียญ ซึ่งเท่ากับค่าเสียโอกาสในการจ้างคนที่ถูกต้อง (Snell and Bohlander 2007)

จากการวิจัยของ Society for Human Resource Management (Heneman and Heneman, 1994) พบว่าเมื่อเปรียบเทียบกับภารกิจอื่นๆของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แล้ว ภารกิจด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรได้รับงบประมาณมากที่สุดคือร้อยละ 19 ของงบประมาณด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเป็นภารกิจที่ต้องใช้เวลาในการดำเนินการมากเป็นอันดับ สอง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการสำรวจเกี่ยวกับการใช้งบประมาณและเวลาในการดำเนินการต่างๆ

กิจกรรม	ร้อยละของงบประมาณ	ร้อยละของเวลาดำเนินการ
การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	19	15
การออกแบบ/บริหาร โครงการสิทธิประโยชน์ของพนักงาน	15	10
แรงงานสัมพันธ์	13	18
การฝึกอบรม	11	9
การออกแบบ/บริหาร โครงการจ่ายค่าตอบแทน	9	10
สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน	8	6
การออกแบบ/บริหาร โครงการตามข้อกำหนดของรัฐบาล	6	7
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	5	7
การวางแผนเชิงกลยุทธ์	4	7
กิจกรรมอื่นๆ	10	11

ที่มา: Heneman and Haneman (1994 )

บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ คือองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของธุรกิจ ทั้งนี้ธุรกิจจะบรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จนั้นจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีสมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของธุรกิจ บุคคลแต่ละคนนั้นมีสมรรถนะที่

แตกต่างกันออกไป มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะที่แตกต่างกัน สมรรถนะของคนบางคน เหมาะสมกับองค์การสามารถช่วยให้องค์การเจริญเติบโต มีความก้าวหน้ามากขึ้น สมรรถนะบางคน ก็ไม่เหมาะสมกับองค์การทำให้การบริหารงานขององค์การนั้นเกิดปัญหา ไม่สามารถนำพาองค์การ ให้บรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นธุรกิจจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมี การคัดเลือกมนุษย์หรือ พนักงานที่เข้ามาปฏิบัติงานกับธุรกิจ จะต้องมิสมรรถนะ ที่ตรงตามความต้องการของธุรกิจมากที่สุด เพื่อเข้ามาทำหน้าที่ให้ธุรกิจสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเสถียรภาพธุรกิจไปสู่ความ เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนได้

จากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมดังกล่าวส่งผลให้เกิดสภาวะการว่างงานสูงขึ้น รวมทั้ง มีอัตราการแข่งขันเพื่อให้ได้งานทำมากยิ่งขึ้น ดังนั้นบุคคลที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการของ องค์การมากที่สุดก็จะมีโอกาสที่จะได้รับการคัดเลือกมากกว่าคน ที่มีสมรรถนะไม่ตรงกับ ความต้องการขององค์การ บุคคลที่ต้องการให้ตนเองมีสมรรถนะเหมาะสมตรงตามความต้องการของ องค์การเพื่อเพิ่มโอกาสในการได้รับการคัดเลือกเข้าทำงานแล้วก็จำเป็นที่จะต้องทราบถึงสมรรถนะที่ องค์การพึงประสงค์ เพื่อที่จะได้พัฒนาสมรรถนะของตนเองให้ตรงกับความต้องการขององค์การ มากที่สุด

ธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทยเป็นอย่างมาก เมื่อพิจารณาถึงปริมาณสินเชื่อกู้ยืมที่ปล่อยให้แก่ภาคเอกชน ณ สิ้นปี 2548 นั้นพบว่ามียอดมากถึง 5,710 พันล้านบาทซึ่งคิดเป็นประมาณร้อยละ 80 ของ GDP(กลุ่มการวิเคราะห์เศรษฐกิจมหภาค สำนัก นโยบายเศรษฐกิจมหภาคและระหว่างประเทศ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าธนาคารพาณิชย์นั้นมีส่วนสำคัญ ต่อระบบเศรษฐกิจของชาติ เป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้แล้วธนาคารพาณิชย์ยังทำหน้าที่เป็นแหล่งระดมเงินออมที่สำคัญ โดยยอดเงินฝากคงค้างในธนาคารพาณิชย์ ณ สิ้นปี 2548 มีขนาด 5,956 พันล้านบาทคิดเป็นสัดส่วนยอดคงค้างเงินฝาก ต่อ GDP ที่ระดับร้อยละ 83 ซึ่งหากพิจารณาจากพฤติกรรมการออมของคนไทยในช่วง 20 ปีที่ผ่านมาพบว่าธนาคารพาณิชย์เป็นแหล่งฝากเงินของภาคเอกชนที่สำคัญที่สุดซึ่งคิดได้ ๖๑% สัดส่วนเงินฝากในธนาคารพาณิชย์ต่อเงินออม ในภาคเอกชนคิดเป็นร้อยละ 62 ซึ่งเป็นสัดส่วนที่สูงที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับแหล่งเงินฝากอื่นๆ (กลุ่มการวิเคราะห์เศรษฐกิจมหภาค สำนักนโยบายเศรษฐกิจมหภาคและระหว่างประเทศ)

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์
2. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่มีผลต่อสมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์
3. เพื่อศึกษาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อสมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นแนวทางให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำไปใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานให้มีตรงกับความต้องการของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย
2. เป็นแนวทางสำหรับบุคคลที่ต้องการจะเข้าทำงานในธนาคารพาณิชย์ไทย ให้สามารถพัฒนาตนเองให้ตรงกับความต้องการของธนาคารพาณิชย์ไทย เพื่อให้ มีโอกาสมากขึ้นที่จะได้รับการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงาน
3. เป็นแนวทางสำหรับบุคลากรที่ทำงานในธนาคารพาณิชย์ไทย ให้สามารถพัฒนาสมรรถนะของตนให้เป็นที่ต้องการของธนาคารพาณิชย์ไทย เพื่อให้เกิด โอกาสมากขึ้นที่จะได้รับการพิจารณาเป็นพนักงานของธนาคารพาณิชย์ไทย
4. เป็นแนวทางสำหรับบุคคลที่ต้องการเข้าทำงานในกลุ่มธุรกิจอื่น เช่น กลุ่มธุรกิจการเงิน กลุ่มธุรกิจหลักทรัพย์

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็นผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้าแผนก/หัวหน้าส่วนงาน ที่มีอำนาจในการคัดเลือกพนักงานขั้นสุดท้าย จำนวน 432 คน จากธนาคารพาณิชย์ไทยทั้ง 14 ธนาคาร

- 1) ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
- 2) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
- 3) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)
- 4) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
- 5) ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)
- 6) ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน)
- 7) ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)
- 8) ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)
- 9) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
- 10) ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน)
- 11) ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)
- 12) ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)
- 13) ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน)
- 14) ธนาคารสินเอเชีย จำกัด (มหาชน)

2. สมรรถนะของพนักงาน (Competencies) ที่จะศึกษาประกอบด้วย

2.1 สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง ( Self-Management Competencies ) หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง และการรับผิดชอบต่อหน้าที่

2.2 สมรรถนะด้านการจัดการบุคคล (Competencies Dealing with People) หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับ การติดต่อประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน

2.3 สมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจ(Competencies Dealing with Business) หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับ การทำงาน ความตระหนักในงาน

2.4 สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการความคิด

2.5 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies) หมายถึงสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับ การจูงใจผู้อื่นและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น

2.6 สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies) หมายถึงสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับ ความรู้ความเข้าใจในตำแหน่งงานของตน

2.7 สมรรถนะด้านเทคโนโลยี (Technological Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับ ความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีใหม่ๆ

3. การศึกษาครั้งนี้ดำเนินการศึกษาระหว่างปีการศึกษา2552

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

- 1) ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย
  - 1.1 เพศ
  - 1.2 ระดับการศึกษา
  - 1.3 อายุการทำงาน

2) สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

2.1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป

2.1.2 สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน

2.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

**ตัวแปรตาม**

1) สมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์

1.1 สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง ( Self-Management Competencies)

1.2 สมรรถนะด้านการจัดการบุคคล (Competencies Dealing with People)

1.3 สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง(Self-Management Competencies)

1.4 สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Competencies)

1.5 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies)

1.6 สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies)

1.7 สมรรถนะด้านเทคโนโลยี (Technological Competencies)

**นิยามศัพท์**

**พนักงาน** หมายถึง บุคคลที่ทำงานอยู่ในธนาคารพาณิชย์ไทย

**ลักษณะส่วนบุคคล** หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลซึ่งประกอบด้วย

**ระดับการศึกษา** หมายถึง ระดับการศึกษาที่สำเร็จขั้นสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม

**อายุการทำงาน** หมายถึง ช่วงระยะเวลาในการทำงานโดยเริ่มนับตั้งแต่ผู้ตอบแบบสอบถาม เริ่มต้นเข้าทำงานในธนาคารจน ถึงวันที่ตอบแบบสอบถาม และในกรณีที่เศษของระยะเวลาการทำงานเกิน 6 เดือน ให้คิดเป็น 1 ปี

**สมรรถนะ** หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับ ทักษะ ความรู้ คุณลักษณะทั้งที่ แสดงออกชัดเจน และที่ไม่แสดงออกชัดเจน ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

**ทัศนคติ** หมายถึง ความคิดเห็นส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ผู้บริหาร** หมายถึง พนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีตำแหน่ง หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้าแผนก / หัวหน้าส่วนงาน หรือผู้ที่มีอำนาจในการคัดเลือกพนักงานขั้นสุดท้าย

**สภาพแวดล้อมขององค์กร** หมายถึง แรงกดดันต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการงานขององค์กร

**สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร** หมายถึง แรงกดดันที่อยู่ภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อถึงศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กร และความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

**สภาพแวดล้อมภายในองค์กร** หมายถึง แรงกดดันภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อองค์กร และการทำงานขององค์กร

**ธนาคารพาณิชย์ไทย** หมายถึง สถาบันการเงินที่จัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.บ.ธนาคารพาณิชย์ที่มีสำนักงานสาขาตั้งอยู่ในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งจดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัดมหาชน และมีการกระจายหุ้นแก่ประชาชนทั่วไปในประเทศไม่น้อยกว่า 75% ของจำนวนหุ้นจดทะเบียน

## บทที่ 2

### ทฤษฎีแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์ตามทัศนะของผู้บริหาร มีทฤษฎี แนวคิด ที่ใช้ในการศึกษาดังนี้คือ

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
4. ความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิด
7. สมมติฐาน

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Dessler (2009) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงาน ที่ผู้จัดการจะต้องดำเนินการให้บรรลุสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะในเรื่องของการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน รางวัล ความปลอดภัย จริยธรรม และสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นธรรมต่อพนักงาน

ชูชัย สมิทธิไกร (2552) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ การรักษา และการยุติการจ้างบุคลากรขององค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายคือการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การ ภายใต้อจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

## วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Werther and Davis (1993) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ที่มีต่อสังคม (Social objective) องค์กรจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม และปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างมีจริยธรรม อาทิ การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์เป็นต้น
2. วัตถุประสงค์ที่มีต่อองค์กร (Organization objective) องค์กรจะต้องตระหนักว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้สามารถดำเนินและบรรลุเป้าหมายได้
3. วัตถุประสงค์ที่มีต่อภาระหน้าที่ (Functional objective) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร ซึ่งมุ่งหวังให้บุคลากร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. วัตถุประสงค์ที่มีต่อบุคลากร (Personal objective) หมายถึงการช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายส่วนตัว トラบใดที่เป้าหมายมีส่วนเกี่ยวพันการดำเนินงานขององค์กรทั้งนี้ เพื่อเป็นการจูงใจและรักษามูลค่าที่มีคุณภาพให้ คงอยู่กับองค์กรต่อไป เพราะมิฉะนั้นแล้ว บุคลากรอาจเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานและลาออกจากการไปในที่ที่สุด

## ภารกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่างๆ โดยทั่วไปมักประกอบด้วยภารกิจที่สำคัญ 5 ประการดังต่อไปนี้ (ชูชัย สมितिไกร, 2552)

1. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) ภารกิจประการแรกของการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และองค์กร การสรรหาบุคลากร คือกระบวนการของการค้นหาและจูงใจบุคคลซึ่งมีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร (Werther and Davis, 1993) ผลลัพธ์ของกระบวนการสรรหาบุคลากร คือ กลุ่มผู้สมัครงานซึ่งได้รับการคัดเลือกให้เข้าทำงาน สำหรับการคัดเลือกบุคลากรคือกระบวนการ

พิจารณา และคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมมากที่สุดจากกลุ่มบุคคลที่ไ ค์  
เลือกสรรไว้

2. การพัฒนาบุคลากร (Development) หมายถึงการดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์การ เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานที่ เหมาะสม รวมทั้งมีความจงใจทุ่มเททางจิตใจและบุคลิกภาพ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพ รวมทั้งมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วย

3. การกระตุ้นจูงใจบุคลากร (Motivation) คือการจูงใจบุคลากรให้มีความกระตือรือร้น ทุ่มเทพลังกายและใจให้แก่การทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์การ

4. การบำรุงรักษาบุคลากร (Maintenance) คือการดำเนินการต่างๆเพื่อทำให้บุคลากรมี ความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีการจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงาน การส่งเสริมสุขภาพ ของบุคลากร และการจัดการระบบการติดต่อสื่อสารในองค์การที่ดี

5. การยุติการจ้างงาน (Termination) หมายถึงการยุติความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับ พนักงาน เนื่องจากสาเหตุต่างๆ เช่นการเกษียณอายุ การลาออก หรือการเลิกสัญญาจ้าง เป็นต้น ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องมีวิธีการที่เหมาะสมในการยุติการจ้างงาน

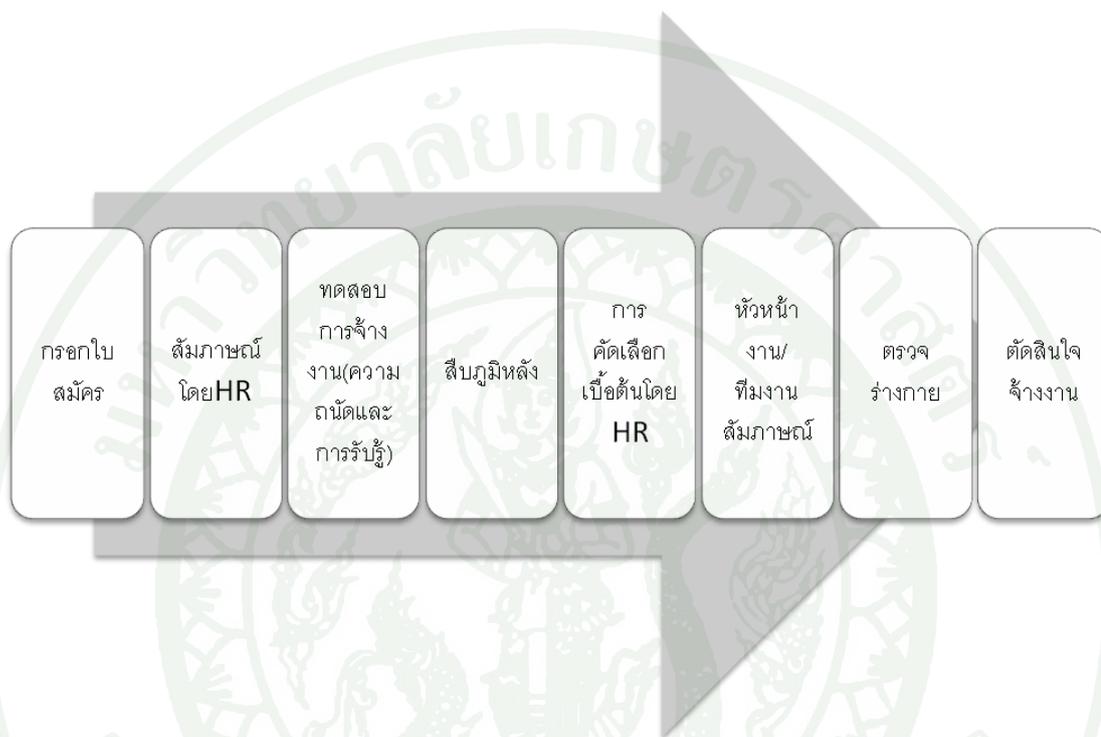
### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

#### ความหมายของการคัดเลือกพนักงาน

ชงชัย สันติวงศ์ (2540) กล่าวว่า 1 การคัดเลือกหมายถึงกระบวนการที่องค์การทำการ ดำเนินการคัดเลือกจากจำนวน ใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครเป็นจำนวนมาก เพื่อที่จะให้ได้คนดีที่มี คุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อบรรจุเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ

Snell and Bohlander (2007) กล่าวว่าในกระบวนการคัดเลือกคนทั้งหลายนั้นมักจะเกิดจาก ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยที่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายจะขึ้นอยู่กับผู้จัดการฝ่ายนั้นๆ เป็นสิ่งที่สำคัญ มากที่ผู้จัดการจะต้องเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และการฝึกฝนในการคัดเลือก เนื่องจากมีส่วน

สำคัญมากมายในการคัดเลือกตั้งแต่เริ่มต้น การคัดเลือกจะเกิดขึ้นเมื่อมีการหมุนเวียนของตำแหน่ง ซึ่งจะถูกเติมเต็มโดยทั้งผู้สมัครจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรหรือโดยผู้ที่เคยยื่นใบสมัครไว้ก่อนแล้ว



ภาพที่ 1 ขั้นตอนในการคัดเลือกบุคลากร

ที่มา: Snell and Bohlander (2007)

กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรนั้น อาจจะไม่จำเป็นต้องใช้ขั้นตอนครบทั้ง 8 ขั้นตอน ดังภาพที่ 1 แต่โดยส่วนใหญ่แล้วจะเรียงลำดับในการคัดเลือกตั้งแต่การกรอกใบสมัคร เพื่อคัดกรองผู้สมัครในขั้นต้น เมื่อได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติในขั้นต้นแล้ว ก็จะเข้าสู่การสัมภาษณ์โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จากนั้นก็จะมีการทดสอบความถนัด ความรู้ต่างๆ ตามที่องค์กรต้องการ จากนั้นก็จะมี การสืบประวัติผู้สมัคร ว่ามีประวัติต้องห้าม ไม่เหมาะสมกับองค์กร รวมถึงเป็นการตรวจสอบข้อมูลของผู้สมัครว่ามีความถูกต้องเป็นจริงหรือไม่ จากนั้นก็จะมี การคัดเลือกเบื้องต้น โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จากนั้นจะมีการสัมภาษณ์โดยหัวหน้างาน หรือหัวหน้าสายงาน จากนั้นจะมีการตรวจร่างกาย และ ถึงขั้นตอนสุดท้ายคือการตัดสินใจจ้างงาน

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

### ความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มขึ้นเป็นครั้งแรกในปี ค .ศ.1970 โดย David C. McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard ได้พัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพเพื่อเป็นเครื่องมือในการทำนายผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และนำไปใช้ในการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ในปี ค .ศ. 1973 McClelland ได้ตีพิมพ์บทความที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่ดีเลิศกับระดับทักษะความรู้ความสามารถ โดยระบุว่า การวัดค่า IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายผลการปฏิบัติงาน แต่องค์การควรว่าจ้างบุคลากรที่มีสมรรถนะมากกว่าผลคะแนนการทดสอบ ในปี ค.ศ.1982 Richard Boyatzis เป็นคนแรกที่ใช้คำว่า Competencies โดยเน้นว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ต่อมาในปี ค.ศ. 1994 Gary Hamel and C.K.Prahalad ได้นำคำว่า Competencies เข้ามาใช้ในแวดวงธุรกิจ โดยกล่าวว่าสมรรถนะหลักของธุรกิจ (Core Competencies) เป็นสิ่งที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการแข่งขันและคู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2552)

ในการแปลคำศัพท์ของคำว่า “Competencies” นั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายแตกต่างกันออกไป เช่น ความสามารถ จิตความสามารถ และสมรรถนะ เพื่อให้เข้าใจตรงกันในการวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยได้ใช้คำว่า “สมรรถนะ” เป็นคำแปลของคำว่า “Competencies”

### ความหมายของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง(2546) กล่าวว่าสมรรถนะ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ(Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดง พฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น Competency ของคนซึ่งเกิดได้จาก 3 ทางคือ 1. เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด 2. เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3. เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

ชูชัย สมิทธิไกร (2552) กล่าวว่าสมรรถนะคือ คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เช่น อุปนิสัย ทักษะคิด บุคลิกภาพเป็นต้น ซึ่งสามารถวัดได้และต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้า หมายขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงต้องสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุดจากคนที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำได้

McClelland (1973) กล่าวว่าสมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อน นออยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ

Boyatzis (1982) กล่าวว่าสมรรถนะคือ กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงาน ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่น ไปสู่ผลที่ต้องการ

Rylatt and Lohan (1995) กล่าวว่าสมรรถนะคือ ลักษณะของทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ณ สถานการณ์หนึ่งๆ หรือเฉพาะงานนั้นๆ

McShane and Glinow (2000) กล่าวว่าสมรรถนะคือ ความสามารถที่มีอยู่ในตัวของบุคคล ความรู้และทักษะที่ได้จากการเรียนรู้ รวมถึงค่านิยม บุคลิกภาพและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคคลอื่นๆ ซึ่งจะได้เห็นจากพฤติกรรมที่แต่ละบุคคลแสดงออก

Jackson and Schuler (2003) กล่าวว่าสมรรถนะคือทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆที่จำเป็นในการที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

Slocum, Jackson and Hellriegel (2008) กล่าวว่า สมรรถนะประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และทัศนคติที่ส่งผลต่อประสิทธิผลส่วนบุคคล

จากแนวความคิดของนักวิชาการ สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะคือทักษะ ความรู้ คุณลักษณะ ทั้งที่แสดงออกชัดเจน และที่ไม่แสดงออกชัดเจน ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการที่จะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้

### องค์ประกอบพื้นฐานของ สมรรถนะ

McClelland (1973) ได้อธิบายสมรรถนะด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)



ภาพที่ 2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ของ David C. McClelland

ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546)

1. ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่มองเห็น และสามารถพัฒนาได้ง่าย ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะต่างๆ (Skills) ที่แต่ละบุคคลมี

1.1 ความรู้ (Knowledge) เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกัน เนื้อหาของข้อเท็จจริง หลักการ และแนวคิดเฉพาะด้านเพื่อนำไปสู่ฐานความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ

1.2 ทักษะต่างๆ (Skills) เป็นความเชี่ยวชาญชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ ที่บุคคลรู้และสามารถทำได้อย่างดี

2. ส่วนที่อยู่ใต้ผิวน้ำ เป็นส่วนที่ใหญ่กว่าและมองเห็นได้ยาก ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคคลในแต่ละคนเป็นอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ได้แก่ แรงผลักดัน (Motives) ลักษณะนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role)

2.1 แรงผลักดัน (Motives) คือพลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคคลนั้น

2.2 ลักษณะนิสัย (Traits) คือลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เป็นความเคยชิน หรือพฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่กำหนดวิธีการปฏิบัติ หรือการตอบสนองอย่างคงที่

2.3 ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self image) คือความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์ คุณค่าที่ทำให้คิดและสนใจในสิ่งที่ทำอยู่ ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่บุคคลมองตนเองว่าเป็นอย่างไร

2.4 บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) เป็นบทบาทที่แต่ละบุคคลแสดงออกต่อบุคคลอื่น และต้องการให้บุคคลอื่นในสังคมมองเห็นว่าตนเองมีบทบาทอย่างไร

**ขั้นตอนและกระบวนการในการกำหนดสมรรถนะ**

ขั้นตอนในการกำหนดสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับองค์กร มีขั้นตอนดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ขั้นตอนและกระบวนการในการกำหนดสมรรถนะ  
ที่มา: Spencer and Spencer (1993)

#### ขั้นตอนที่ 1

กำหนดเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน โดยใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น จากข้อมูลผลการดำเนินงาน หรือดัชนีชี้วัดผลผลิต การกำหนดของผู้บังคับบัญชา การประเมินของกลุ่มเพื่อนและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกค้า

#### ขั้นตอนที่ 2

ระบุตัวอย่างเกณฑ์ที่จะใช้ประเมิน โดยต้องระบุทั้งตัวอย่างของการเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่น และผู้ที่มีผลงานเฉลี่ยปกติ

### ขั้นตอนที่ 3

รวบรวมข้อมูลซึ่งอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ถึงเหตุการณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioural Event Interview) ซึ่งอาจใช้คณะกรรมการสัมภาษณ์ การสำรวจข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา การใช้ฐานข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ หรือการสังเกต

### ขั้นตอนที่ 4

ระบุงานที่ปฏิบัติ (Job Task) และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับปฏิบัติงานนั้น (Job Related Competencies) ซึ่งก็คือการกำหนดตัวแบบกรอบสมรรถนะนั่นเอง (Competency Model

### ขั้นตอนที่ 5

ทดสอบความถูกต้องเที่ยงตรงของตัวแบบกรอบสมรรถนะซึ่งอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ถึงเหตุการณ์สำคัญ การทดสอบ การใช้ศูนย์รวมการประเมิน ซึ่งเป็นการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มใหม่

### ขั้นตอนที่ 6

นำตัวแบบกรอบสมรรถนะที่ผ่านการทดสอบแล้วไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาวิชาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การวางแผน สืบทอดตำแหน่ง และติดตามและประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในทางปฏิบัติวิธีการกำหนดตัวแบบกรอบสมรรถนะตามแนวทางของบริษัท McBer อาจถูกดัดแปลงโดยมีการควมรวมขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ โดยมักจะเริ่มต้นการพิจารณาเป้าหมาย หลักขององค์กรก่อน จากนั้นจึงระบุหาสมรรถนะหลักที่จำเป็น สำหรับการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว (Core Competency) โดยเปรียบเทียบกับแผนยุทธศาสตร์ว่าถ้าองค์กรต้องการจะเติบโต กลยุทธ์ขององค์กรจะต้องมีอะไรบ้าง ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมของคนในองค์กรอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ที่วางไว้ จากนั้นจึงจัดทำสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่ดำรงตำแหน่งงาน โดยต้องมีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และในขั้นตอนสุดท้ายก็จะนำทั้งสมรรถนะ

หลักและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน ไปกำหนดเป็นกลุ่มของสมรรถนะ จัดทำระดับความสามารถ กำหนดความหมายของพฤติกรรมและการนำไปประยุกต์ใช้งาน

### ประเภทของสมรรถนะ

Woodruffe (1992 cited Dulewicz, 1989) ได้กล่าวถึงสมรรถนะทั่วไป (Generic Competencies) ของผู้บริหารระดับกลาง ว่าควรประกอบด้วย

1. สมรรถนะทางด้านสติปัญญา (Intellectual) ประกอบด้วย
  - 1.1 ทักษะทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Perspective)
  - 1.2 ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิจารณ์ (Analysis and Judgment)
  - 1.3 ทักษะการวางแผนและการจัดการ (Planning and Organizing)
2. สมรรถนะทางด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) ประกอบด้วย
  - 2.1 ทักษะการจัดการบุคคล (Managing Staff)
  - 2.2 ทักษะการชักจูงและโน้มน้าว (Persuasiveness)
  - 2.3 พฤติกรรมที่เหมาะสม และทักษะด้านการตัดสินใจ (Assertiveness and Decisiveness)
  - 2.4 ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Sensitivity)
  - 2.5 ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร (Oral communication)
3. สมรรถนะทางการปรับตัว (Adaptability) ประกอบด้วย
  - 3.1 ทักษะด้านการปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability and Resilience)
4. สมรรถนะด้านความสัมฤทธิ์ผล (Result Orientation) ประกอบด้วย
  - 4.1 ทักษะด้านพลังและความคิดสร้างสรรค์ (Energy and Initiative)
  - 4.2 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
  - 4.3 ทักษะด้านความรู้ทางธุรกิจ (Business Sense)

Woodruffe (1992 cited Thornton and Byham, 1982) ได้กล่าวถึงสมรรถนะที่เป็นสากลสำหรับผู้บริหารระดับสูงดังนี้

1. การนำเสนอปากเปล่า(Oral Presentation)
2. การสื่อสารปากเปล่า(Oral Communication)
3. การสื่อสาร โดยการเขียน(Written Communication)
4. ความรู้สึกต่อองค์กร(Organizational Sensitivity)
5. การตระหนักถึงองค์กร(Organization Awareness)
6. ความรู้สึกต่อองค์กรเป็นพิเศษ(Extra-Organizational Sensitivity)
7. การตระหนักถึงองค์กรเป็นพิเศษ(Extra-Organizational Awareness)
8. การวางแผนและการจัดการ(Planning and Organizing)
9. การเป็นตัวแทนกลุ่ม(Delegation)
10. การควบคุมการบริหารงาน(Management Control)
11. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา(Development of Subordinates)
12. ความมีไหวพริบ(Sensitivity)
13. ความเป็นผู้นำ(Individual Leadership)
14. ความเป็นผู้นำกลุ่ม(Group Leadership)
15. ความดีใจสู้( Tenacity)
16. การเจรจาต่อรอง(Negotiation)
17. การคิดวิเคราะห์(Analysis)
18. การตัดสินใจ(Judgement)
19. ความคิดสร้างสรรค์(Creativity)
20. การยอมรับความเสี่ยง(Risk Taking)
21. ความเด็ดขาดแน่นอน(Decisiveness)
22. ความความรู้ทางด้านเทคนิคและความเป็นมืออาชีพ(Technical and Professional Knowledge)
23. มีความกระตือรือร้น(Energy)
24. มีขอบเขตของความสนใจ(Range of Interests)
25. ความคิดริเริ่ม(Initiative)
26. ความอดทนต่อแรงกดดัน(Tolerance of Stress)

30. ความสามารถในการปรับตัว(Adaptability)

31. การพึ่งพาตนเอง(Independence)

32. การจูงใจ(Motivation)

Edward and Richards (2002) ได้ทำการรวบรวมรายการสมรรถนะหลักทั้งหมด 31 รายการ โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม

### 1. สมรรถนะด้านการจัดการบุคคล (Competencies Dealing with People)

1.1 ก่อให้เกิดความมุ่งมั่น หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาและเชื่อมต่อ เป้าหมาย ในการที่จะสนับสนุนภารกิจของธุรกิจ

1.2 กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ หมายถึง ทำให้ผู้อื่นมีความรับผิดชอบต่องานมากขึ้น

1.3 สนับสนุนให้เกิดการร่วมมือกัน หมายถึง มีความสามารถและปรารถนาที่จะทำงาน ร่วมกับผู้อื่นในกลุ่มในฐานะที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม และสามารถที่จะแสดงให้เห็นถึงความสนใจ ทักษะ ความสำเร็จของกลุ่มไปสู่การเรียนรู้ในการทำงานเป็นกลุ่ม ในฐานะของผู้นำกลุ่ม

1.4 ให้อำนาจผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการถ่ายทอดความมั่นใจแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะความท้าทายในหน้าที่ใหม่ ส่งมอบความรับผิดชอบ สำคัญๆ และอำนาจให้พนักงานได้มีอิสระในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา

1.5 จัดการการเปลี่ยนแปลง หมายถึง แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมและ การเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อให้องค์การเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ริเริ่ม สนับสนุน ทำให้บรรลุผล ในการเปลี่ยนแปลงองค์การและช่วยเหลือผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จในการจัดการการ เปลี่ยนแปลงองค์การ

1.6 พัฒนาผู้อื่น หมายถึง ความสามารถที่จะส่งมอบหน้าที่และการทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถสอนผู้อื่นให้พัฒนาความสามารถมากขึ้น

1.7 จัดการประสิทธิภาพ หมายถึง สามารถรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพของตนเองและ ของพนักงาน โดยการบอกให้ชัดเจนถึงเป้าหมายและความคาดหวัง ทำให้เข้าใจเป้าหมาย ทำให้ แน่ใจในผลตอบแทน และหาปัญหาของประสิทธิภาพและบอกให้ทันที่

1.8 การสนใจในการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถที่จะทำให้แน่ใจว่าข้อมูลได้ถูกส่ง ต่อถึงผู้ที่ควรรับข้อมูลได้อย่างถูกต้อง

1.9 การสื่อสารปากเปล่า หมายถึง ความสามารถในการที่อธิบายสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างชัดเจนในการสนทนาและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

1.10 การสื่อสารโดยการเขียน หมายถึง ความสามารถในการอธิบายสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยการเขียนเชิงธุรกิจ

1.11 จูงใจในการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการจูงใจผู้รับสารไม่ว่าจะด้วยการพูดหรือการเขียน

1.12 ตระหนักถึงผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการสังเกต แปลความหมาย และความคาดคะเนถึงความกังวลและความรู้สึกของผู้อื่นและสามารถ สื่อสารถึงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้อื่น

1.13 โน้มน้ำผู้อื่น หมายถึง มีความสามารถในการรับความสนับสนุนจากผู้อื่นทั้งด้านความคิดเกี่ยวกับโครงการต่างๆและวิธีในการแก้ปัญหา

1.14 สร้างให้เกิดความร่วมมือกัน หมายถึง ความสามารถในการพัฒนา รักษาและทำ ความสัมพันธ์กับหุ้นส่วน

1.15 ปรับตัวให้สอดคล้องกับลูกค้า หมายถึง ความสามารถที่จะแสดงให้เห็นถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งภายนอกและภายในของลูกค้า

## 2. สมรรถนะด้านการจัดการเกี่ยวกับธุรกิจ(Competencies Dealing with Business)

2.1 วินิจฉัยข้อมูลที่ได้รับมา หมายถึง ความสามารถที่จะระบุได้ว่าข้อมูลนั้นจำเป็นต่อสถานการณ์แบบใด มองหาแหล่งข้อมูลที่เหมาะสมได้ และสามารถที่จะตอบคำถามต่อผู้ที่ต่อต้านข้อมูลนั้นได้

2.2 การคิดเชิงวิเคราะห์ หมายถึง ความสามารถที่จะแก้ปัญหาด้วยการใช้เหตุผล มีระบบ และมีกระบวนการต่อเนื่องกัน

2.3 การคิดไปข้างหน้า หมายถึง ความสามารถในการเตรียมตัวล่วงหน้า ถึงความถี่และความเกี่ยวข้องกันของเหตุการณ์ และปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสมเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดขึ้น

2.4 การคิดแบบรวบยอด หมายถึง การหาวิธีแก้ปัญหา ที่มีประสิทธิภาพโดยคิดแบบองค์รวม แบบวิชาการหรือคิดเชิงทฤษฎี

2.5 การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ถึงตำแหน่งในการแข่งขันขององค์กร โดยการพิจารณา ถึงแนวโน้มของตลาดและอุตสาหกรรม ลูกค้าที่มีอยู่และที่อาจจะเป็นลูกค้า จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่งเชิงเปรียบเทียบ

2.6 ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค หมายถึง ความสามารถที่จะแสดงให้เห็นถึงความรู้และทักษะในสวนงานที่ทำอยู่

2.7 การคิดริเริ่ม หมายถึง ความสามารถที่จะระบุได้ว่าอะไรคือสิ่งที่จำเป็นต้องทำและทำก่อนที่จะถามหรือจะเกิดเหตุการณ์ให้จำเป็นต้องทำ

2.8 มีความคิดแบบผู้ประกอบการ หมายถึง ความสามารถในการมองหาและจกจวยโอกาสในการทำกำไรให้ธุรกิจ มีความปรารถนาที่จะยอมรับความเสี่ยงที่ถูกคาดการณ์แล้วเพื่อบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ

2.9 สนับสนุนนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถที่จะสนับสนุนให้ ริเริ่มในการปรับปรุงกระบวนการใหม่ๆ สินค้า หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ

2.10 ปรารถนาในความสัมฤทธิ์ผล หมายถึง ความสามารถในการที่จะทำให้ผลที่ต้องการของคนใดคนหนึ่งหรือส่วนงานให้ชัดเจน กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและพยายามไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จ

2.11 ความละเอียดถี่ถ้วน หมายถึง ความสามารถในการทำให้แน่ใจว่างานของตนเองหรืองานของผู้อื่นนั้นมีความครบถ้วนของข้อมูลและแม่นยำ มีการเตรียมตัวอย่างรอบคอบการนำเสนอ ติดตามให้ได้ว่าการเห็นพ้องต้องกัน และข้อตกลงนั้นได้ถูกเติมเต็ม

2.12 มีความเด็ดขาด หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจในสิ่งยากๆได้เมื่อถึงเวลา

### 3. สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง(Self-Management Competencies)

3.1 มั่นใจในตนเอง หมายถึง เคารพในความคิดของตนเองและมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จ มีความปรารถนาที่จะอยู่ในตำแหน่งที่ต้องพึ่งตนเองในการเผชิญหน้ากับฝายตรงข้าม

3.2 การจัดการความเครียด หมายถึง ความสามารถที่จะยังคงทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อต้องตกอยู่ในสภาวะที่มีความกดดัน และสามารถควบคุมตนเองได้เมื่อต้องเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตรและสิ่งยั่วยุอารมณ์

3.3 เป็นบุคคลที่น่าไว้วางใจ หมายถึง ปฏิบัติตนให้เป็นคนที่มีความรับผิดชอบ น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ

3.4 มีความยืดหยุ่น หมายถึง เปิดกว้างกับทางใหม่หรือทางที่แตกต่างในการทำสิ่งใด มีความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองในการหาหนทางที่ดีในการทำสิ่งใด

Rothwell *et al.* (2003) ได้ทำการศึกษาแนว คิดการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Workplace Learning) และการกำหนดความสามารถของการปฏิบัติและการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน (Competencies for Workplace Learning and Performance) 52 ประการดังนี้

ความสามารถด้านวิเคราะห์ (Analytical Competencies) ประกอบด้วย

1. ความคิดเชิงวิเคราะห์
2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
3. เข้าใจทฤษฎีและการประยุกต์ใช้เกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพ
4. กำหนดความรู้ความสามารถของบุคคล
5. เลือกลยุทธ์การแทรกแซงเพื่อปรับปรุงพฤติกรรม
6. ทักษะการจัดการความรู้
7. ทักษะการสร้างรูปแบบ
8. เข้าใจทฤษฎีและการประยุกต์ใช้การพัฒนารองเท้า
9. วิเคราะห์ช่องว่างในการปฏิบัติงาน
10. เข้าใจทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
11. เข้าใจการให้การปรึกษาอย่างเป็นกระบวนการ
12. เข้าใจทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ระบบการให้รางวัล
13. การตระหนักให้ความสำคัญแก่สังคม
14. เข้าใจทฤษฎีและการประยุกต์ใช้การคัดเลือกพนักงาน
15. ทักษะการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
16. ทักษะการคิดเชิงระบบ
17. เข้าใจทฤษฎีและการประยุกต์ใช้การฝึกอบรม
18. ทักษะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการทำงาน
19. ทักษะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน กลยุทธ์การเรียนรู้ และการประเมินการ

แทรกแซง

ความสามารถด้านธุรกิจ (Business Competencies)

20. สามารถมองในภาพกว้าง

21. ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร
22. ทักษะการวิเคราะห์ต้นทุนกำไร
23. ทักษะการประเมินผลลัพธ์เปรียบเทียบกับเป้าหมายของกิจการ
24. กำหนดประเด็นที่เป็นวิกฤติการณ์ทางธุรกิจ
25. ตระหนัก / เข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์กร
26. เข้าใจเกี่ยวกับทุนทางความรู้
27. ทักษะการเจรจาต่อรอง / การทำสัญญา
28. ทักษะการจัดการ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายนอกกิจการ
29. การบริหาร โครงการ
30. เข้าใจสิ่งที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ

ความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( Interpersonal Competencies)

31. ทักษะการติดต่อสื่อสาร
32. เข้าใจเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร
33. ทักษะการให้คำปรึกษา
34. ทักษะการจัดการกับปัญหา
35. ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ความสามารถด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies)

36. ทักษะการตกลงยอมรับ / สนับสนุน
37. ตระหนัก / เข้าใจความแตกต่าง
38. ทักษะการเป็นแบบอย่างด้านจริยธรรม
39. สามารถทำให้บรรลุเป้าหมาย
40. เข้าใจพลวัตของกลุ่ม
41. ทักษะการเป็นผู้นำ
42. ทักษะการสร้างวิสัยทัศน์

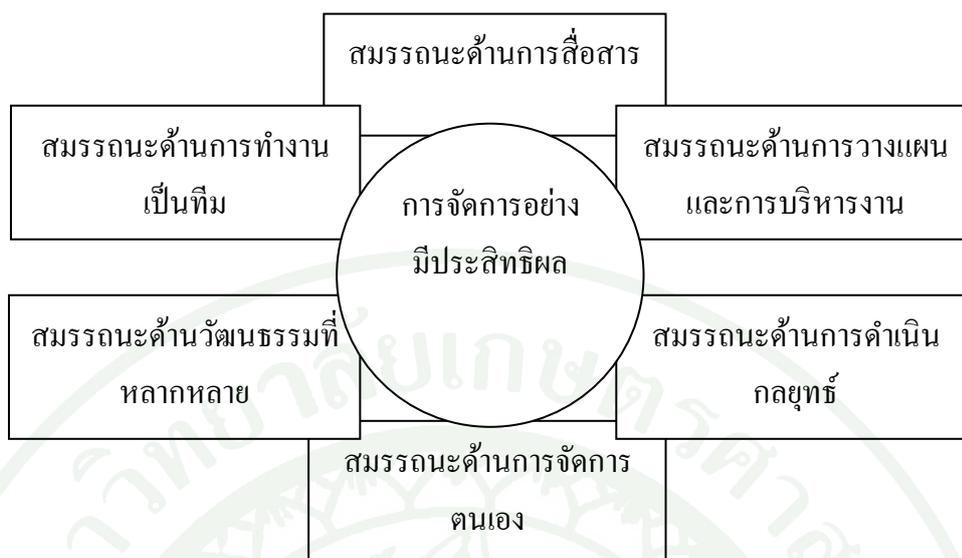
### ความสามารถด้านเทคนิค (Technical Competencies)

43. เข้าใจการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
44. ทักษะการจัดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก
45. ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ
46. ทักษะการตรวจสอบการแทรกแซง
47. ทักษะการตั้งคำถาม
48. เข้าใจการพัฒนาและการออกแบบการสำรวจข้อมูล

### ความสามารถด้านเทคโนโลยี (Technological Competencies)

49. การติดต่อสื่อสารผ่านทางคอมพิวเตอร์
50. เข้าใจการศึกษาทางไกล
51. เข้าใจระบบการสนับสนุนการปฏิบัติงานผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์
52. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยี

Slocum, Jackson, and Hellriegel (2008) ได้กล่าวว่า สมรรถนะด้านการจัดการคือกลุ่มของความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และทัศนคติ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในตำแหน่งในการทำงานที่หลากหลายและครอบคลุมตำแหน่งงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 6 ด้าน ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ของสมรรถนะทั้ง 6 ด้าน

ที่มา: Slocum, Jackson and Hellriegel (2008)

สมรรถนะด้านการสื่อสาร (Communication Competencies) คือความสามารถที่จะส่งผ่านและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างเรากับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผล ซึ่งประกอบด้วย

1. การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) คือการบอกให้ผู้คนที่ได้รับทราบถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องได้อย่างทันสมัย การนำเสนองานได้อย่างเข้าถึงผู้ฟังและสามารถตอบข้อสงสัยได้อย่างชัดเจน การเขียนได้อย่างชัดเจนกระชับและมีประสิทธิภาพ

2. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) คือการแสดงให้เห็นถึงความสนใจในการสนทนา ใส่ใจความรู้สึกของกลุ่มสนทนาและทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแข็งแกร่งขึ้น

3. การเจรจาต่อรอง (Negotiation) คือการต่อรองให้เกิดประสิทธิผลภายใต้บทบาทของทีม และ ทรัพยากรที่มี แสดงให้เห็นถึงความเด็ดขาดและยุติธรรมในการจัดการปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา

สมรรถนะด้านการวางแผนและการบริหารงาน (Planning and Administration Competencies) คือความสามารถที่เกี่ยวกับการตัดสินใจในงานที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จ มีวิธีการตัดสินใจอย่างไร มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ และควบคุมกระบวนการเพื่อให้แน่ใจว่าสำเร็จลุล่วง ซึ่งประกอบด้วย

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และแก้ปัญหา (Information Gathering, Analysis, and Problem Solving) คือการเฝ้ามองข้อมูลและใช้ข้อมูลนั้นบอกถึงอาการ ปัญหา และวิธีการแก้ปัญหา การตัดสินใจที่ถูกต้องเวลา การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้และผลที่เกิดขึ้น

2. วางแผนและจัดการโครงการ (Planning and Organizing Project) คือการพัฒนาแผนงานเพื่อให้บรรลุผล การมอบหมายงาน การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้งานสำเร็จ

3. การจัดการเวลา (Time Management) คือการจัดการประเด็นต่างๆของโครงการให้ตรงตามกำหนดเวลา การเฝ้ามองตารางงานหรือปรับเปลี่ยนตารางงานถ้าหากจำเป็น การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้เงื่อนไขของเวลา

4. การจัดการการเงินและงบประมาณ (Budgeting and Financial Management) คือความเข้าใจในงบการเงิน เงินหมุนเวียน รายงานประจำปี และใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อการตัดสินใจ การทำรายงานการเงินให้ครบถ้วนและถูกต้อง การจัดทำงบประมาณเพื่อแนะนำผู้อื่น

สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competencies) คือการทำงานให้สำเร็จลุล่วงจากการทำงานกับกลุ่มคนเล็กๆผู้ ซึ่งมีความรับผิดชอบต่องานและจำเป็นในการทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย

1. ออกแบบทีมงานอย่างเหมาะสม (Designing Team Properly) คือการทำให้วัตถุประสงค์เป็นแรงบันดาลใจของสมาชิกในทีม การสร้างทีมได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็น การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมได้อย่างเหมาะสม

2. สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนทีมงาน (Creating a Support Team Environment) คือการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้ทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การช่วยให้ทีมได้รับทรัพยากรที่จะช่วยให้ทีมบรรลุเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม การช่วยเหลือสนับสนุนเป็นพี่เลี้ยงให้กับสมาชิกในทีม

3. จัดการแรงขับเคลื่อนของทีมงานได้อย่างเหมาะสม (Managing Team Dynamics Appropriately) คือการเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนของทีมและใช้จุดแข็งของทีมในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย การหาข้อขัดแย้งความไม่พอใจของทีมและนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น การแบ่งปันผลงานให้ผู้อื่น

สมรรถนะด้านการดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Action Competencies) คือการเข้าใจถึงพันธกิจและค่านิยมทั้งหมดขององค์กรและทำให้แน่ใจว่าการปฏิบัติของพนักงานเหมาะสมกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กร ประกอบด้วย

1. การเข้าใจถึงอุตสาหกรรมที่ธุรกิจดำเนิน การอยู่ (Understanding the Industry) คือการเข้าใจถึงอุตสาหกรรมและตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและมองหาอุปสรรคและโอกาสได้ สามารถบอกได้ถึงกลยุทธ์ของกลุ่มและคู่ค้า การวิเคราะห์แนวโน้มของอุตสาหกรรมในอนาคต

2. การเข้าใจถึงองค์กร (Understanding the Organization) คือการตระหนักถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร การเข้าใจถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของกลยุทธ์ขององค์กร การเข้าใจถึงการแข่งขันขององค์กร

3. การดำเนินกลยุทธ์ (Taking Strategic Actions) คือการกำหนดจัดลำดับความสำคัญและตัดสินใจเพื่อให้องค์การบรรลุพันธกิจและเป้าหมาย ระบุให้ได้ถึงการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่หลากหลาย และจัดทำกรดำเนินกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สมรรถนะด้านวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Multicultural Competencies) คือการเข้าใจ การเห็นคุณค่า และตอบสนองต่อนโยบาย วัฒนธรรม สภาพเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ประกอบด้วย

1. ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรม (Cultural Knowledge and Understanding) คือการเข้าใจและมีความรู้ถึงวัฒนธรรมที่หลากหลาย ตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมที่แตกต่าง มีความสามารถทางภาษาต่าง

2. การเปิดรับและความรู้สึกต่อวัฒนธรรม (Cultural Openness and Sensitivity) คือการเข้าใจถึงจริยธรรมและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง

สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง (Self-Management Competencies) คือการพัฒนาตนเอง และรับผิดชอบต่อหน้าที่ ประกอบด้วย

1. มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Integrity and Ethical Conduct) คือมีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ รับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองทำ

2. มียี่ตหยุ่นและมีแรงขับเคลื่อนตนเอง (Personal Drive and Resilience) คือมีแรงกระตุ้นในการทำงาน และสามารถเผชิญหน้ากับความล้มเหลวได้อย่างเหมาะสม

3. มีความสมดุลในชีวิตและการงาน (Balancing Work and Life Issues) คือการใช้ชีวิตให้เหมาะสมระหว่างหน้าที่การงานและการดูแลตนเองให้ดี

4. มีความตระหนักในตนเองและพัฒนาตนเอง (Self-Awareness and Development) คือ การพัฒนาตนเองในมีความสามารถเพิ่มขึ้นมีการเรียนรู้ถึงประสบการณ์ที่ผ่านมา

### ความสำคัญของสมรรถนะ

ชูชัย สมิทธิไกร (2552) ได้กล่าวว่าสมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และองค์การดังนี้

1. ช่วยให้องค์การสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่ดีทั้งด้านความรู้ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้อุปปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใด ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. นำไปใช้ประโยชน์ในการฝึกอบรมพนักงานในองค์การ
4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key Performance Indicators: KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs แล้วจะต้องใช้สมรรถนะใดบ้าง
5. ป้องกันไม่ให้อผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เพราะการวัดสมรรถนะจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือเพราะความสามารถของตัวเอง
6. ช่วยให้การหล่อหลอมสมรรถนะขององค์การประสบความสำเร็จเร็วยิ่งขึ้น เพราะถ้าพนักงานทุกคนปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์การกำหนดตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะสามารถส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์การนั้นๆ

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กร

Certo (2000) ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร สภาพแวดล้อมขององค์กรประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมภายนอก(External Environment) เป็นแรงกดดันที่อยู่ภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อถึงศักยภาพของการบริหารจัดการองค์กรและความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร แบ่งออกเป็น

1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป(General Environment) เป็นส่วนของสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งมีแรงกดดันทั่วไป ไม่เจาะจงต่อองค์กร โดยทั่วไปนำมาใช้ในการบริหารองค์กรในระยะยาว ได้แก่สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ

1.2 สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กรโดยตรงหรือต่อการทำงาน (Task Environment) เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบโดยตรงต่อองค์กรและการดำเนินงานขององค์กรมากกว่าสภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ส่งวัตถุดิบ สภาพตลาดแรงงาน เจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้ร่วมลงทุน เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ประกอบด้วย เจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น ลูกจ้าง คณะกรรมการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร หน้าที่งานต่างๆขององค์กร เช่น การผลิต บัญชี ทรัพยากรมนุษย์ การตลาด เป็นต้น

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพ็ญพรรณ พงษ์แสงสน (2539) ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อจำนวนกำลังคนที่ต้องการแยกตามขนาดธนาคารและทั้งระบบธนาคาร และคุณลักษณะกำลังคนที่ต้องการของธนาคารพาณิชย์ไทย ในการศึกษาส่วนของคุณลักษณะกำลังคนที่ต้องการของธนาคารพาณิชย์ไทยนั้นได้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 233 คน ผลของการวิจัยในส่วนนี้พบว่า คุณลักษณะเบื้องต้นในการรับสมัคร ธนาคารพาณิชย์ไทยทั้ง 12 ฝ่ายงาน มีความต้องการจ้างงานโดยไม่คำนึงถึงเพศ ไม่เจาะจงสถาบันศึกษา ต้องการจ้างงานวุฒิการศึกษาปริญญาตรีในสาขาวิชาบัญชี ระดับอายุ 18-25 ปี ส่วน

คุณลักษณะกำลังคนทั้ง 4 ด้าน คือ วิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์และพัฒนาตนเอง ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงานและพัฒนาวิชาชีพ พบว่าธนาคารพาณิชย์ไทยทั้ง 12 ฝ่ายมีความต้องการคุณลักษณะกำลังคนทั้ง 4 ด้าน โดยมีความต้องการด้านมนุษยสัมพันธ์และพัฒนาตนเอง เป็นอันดับหนึ่ง และเมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะย่อย 53 ข้อ พบว่า ธนาคารพาณิชย์ไทยทั้ง 12 ฝ่ายงาน มีความต้องการคุณลักษณะในข้อข้อสุดท้ายสุดจืด เป็นอันดับหนึ่ง

ดุจดาว ดวงเด่น (2540) ได้ทำการศึกษาในเรื่อง การพัฒนาอาชีพโดยเน้นขีดความสามารถ : กรณีศึกษา พนักงานสายเงินฝาก – บัญชี ธนาคารไทยทูลุ จำกัด (มหาชน) กลุ่มประชากรที่ศึกษา เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานสายเงินฝากของธนาคาร ไทยทูลุ จำกัด (มหาชน) ทั้งชายและหญิงจำนวนทั้งสิ้น 44 สาขา ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยศึกษาถึงวิธีการกำหนดองค์ประกอบของขีดความสามารถ เพื่อนำไปวางระบบเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาอาชีพ ผลการศึกษาพบว่า องค์การยังไม่มึระบบการพัฒนาอาชีพโดยเน้นขีดความสามารถที่ชัดเจนเมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิด ทฤษฎี แต่ถึงที่องค์การได้ดำเนินอยู่นั้นสามารถส่งเสริมต่อการพัฒนาอาชีพโดยเน้นขีด ความสามารถให้เกิดขึ้นได้ และพบว่ามึปัจจัยเอื้อและอุปสรรคต่อการพัฒนาอาชีพโดยเน้นขีด ความสามารถคือบรรยากาศการเปลี่ยนแปลงของโลกแห่งการ ทำงาน สภาพองค์การ และลักษณะ ส่วนบุคคล ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาคือวัฒนธรรมด้านความก้าวหน้าในระบบอาวุโส และ ทศนคติต่อความก้าวหน้า

ณัช อุษาคนารักษ์ (2540) ได้ทำการศึกษาถึงทัศนนะของผู้บริหารเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ไทย 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ด้านบุคลิกภาพ และด้านอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตามเพศ อายุ และ สถานภาพการสมรส วุฒิกการศึกษา อายุงานในตำแหน่งบริหาร และธนาคารที่สังกัด ประชากรที่ใช้ ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีตำแหน่ง ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่าย /ภาค/ สำนัก/ศูนย์ หรือผู้มีตำแหน่งเทียบเท่า จำนวน 505 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) โดยทัศนนะของผู้บริหาร เห็นว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง 4 ด้านในระดับมาก และเมื่อพิจารณา รายด้านและเรียงลำดับจ ากมากไปน้อยแล้ว พบว่า ด้านอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานและด้าน บุคลิกภาพ ผู้บริหารให้ความสำคัญมากที่สุด ส่วนด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และด้านวิชาการอยู่ ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบทัศนนะของผู้บริหาร โดยรวม 4 ด้าน จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา อายุงานในตำแหน่ง ังบริหาร และธนาคารที่สังกัด พบว่า ผู้บริหารมีทัศนนะแตกต่างกัน ส่วนตัวแปรสถานภาพการสมรส พบว่า ผู้บริหารมีทัศนนะไม่พบความแตกต่างที่ชัดเจน และเมื่อ

พิจารณารายด้านแล้วผู้บริหารมีทัศนคติที่สอดคล้องตามตัวแปรอายุ สถานภาพการสมรส วุฒิการศึกษา อายุงานในตำแหน่งบริหาร และธนาคารที่สังกัด พบว่า ผู้บริหารมีทัศนคติแตกต่างกัน ส่วนตัวแปรเพศพบว่า ผู้บริหารมีทัศนคติไม่แตกต่างกัน

พิมพกานต์ ไชยสังข์ (2546) ได้ทำการศึกษาถึงระดับสมรรถนะของพนักงานและอิทธิพลของลักษณะส่วนบุคคลและบรรยากาศองค์การที่มีต่อสมรรถนะของพนักงาน ในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงินแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้เป็นพนักงานของบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงินแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำนวน 117 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงินแห่งหนึ่งมีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) ตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้าน ตำแหน่งงานผู้จัดการ และบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สามารถพยากรณ์สมรรถนะโดยรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 10.1 นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแปรบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรสามารถพยากรณ์สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 9.3 ตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานผู้จัดการสามารถพยากรณ์สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ และสมรรถนะด้านการให้บริการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, .001 และ .05 โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 3.7, 7.7 และ 4.7 ตามลำดับ และตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานผู้จัดการ ตัวแปรบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และด้านการใช้อำนาจและอิทธิพลในองค์กร สามารถพยากรณ์สมรรถนะด้านการบริหารจัดการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถพยากรณ์ร่วมกันได้ร้อยละ 14.3

สุพิชชา ชีวพฤกษ์ (2549) ได้ศึกษาถึงลักษณะงานของธุรกิจบริการส่วนหน้าของโรงแรม และเพื่อศึกษาความต้องการคุณลักษณะแรงงาน อาชีพ ของพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าในธุรกิจโรงแรมห้าดาวในกรุงเทพมหานคร โดยใช้เทคนิคเดลฟาย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นหัวหน้างานของพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าในธุรกิจโรงแรม จำนวน 16 ท่าน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ระดับความสำคัญกับงานมากที่สุด หรือเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด จำนวน 71 ข้อ โดยมีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ระดับความสำคัญกับงานมากที่สุด หรือเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด จำนวน 24 ข้อ โดยมีค่ามัธยฐาน 3.50 ขึ้นไป ซึ่งสามารถสังเกตได้ว่าหัวหน้าพนักงานส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรม ในระดับ 5 ดาวในเขตพื้นที่

กรุงเทพมหานครนั้นให้ความสำคัญกับทุกๆงานที่เกิดขึ้นของพนักงานบริการส่วนหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการลูกค้าโดยตรง ดังจะเห็นได้จากการจัดลำดับหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งของพนักงานบริการส่วนหน้าของพนักงานบริการส่วนหน้า ดังนี้ การดูแลเอาใจใส่ลูกค้า การรักษาสภาพแวดล้อม การทำงานให้ปลอดภัย การจัดการข้อมูล (ด้านการจัดส่งสินค้าและบริการ) การดูแลและจัดการกับการชำระเงินของลูกค้า และการจัดการการจองห้องพัก

Pollitt (2005) ได้ทำการศึกษาถึงวิธีการคัดเลือกพนักงานของธนาคารที่จะนำไปสู่อานาคตได้โดยทำการศึกษาธนาคาร Lloyds TSB ว่ามีวิธีการคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้ได้ผู้สมัครที่จะมาเป็นพนักงานได้อย่างเหมาะสมตามความต้องการของธนาคาร ผลการศึกษาพบว่า ธนาคารได้มีการมองหาผู้สมัครที่มีการศึกษาในสถาบันระดับสูงที่มี ความกระตือรือร้นมีความคิดริเริ่ม มีความเข้มแข็งในการแก้ไขปัญหาระหว่างบุคคลและมีทักษะการทำงานเป็นทีมโดยได้มีการนำระบบการสมัครผ่านทางอินเทอร์เน็ต และระบบ PSL มาใช้โดยมีกระบวนการทดสอบเบื้องต้นผ่านทางอินเทอร์เน็ตเพื่อลดจำนวนผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามความต้องการออก โดยคุณสมบัติที่เป็นที่ต้องการแบ่งออกเป็น 5 ด้านใหญ่ๆ คือ การจัดการบุคคล กลยุทธ์ การจัดการความสัมพันธ์ การร่วมมือ การเปลี่ยนหรือควบคุมการจัดการ โดยแบบทดสอบที่ทำทดสอบผู้สมัครทางอินเทอร์เน็ตนั้นจะเป็นคำถามที่ใช้สมรรถนะเป็นพื้นในข้อคำถาม จากนั้นก็จะมีการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ จากนั้นผู้สมัครก็จะถูกสัมภาษณ์ ให้ทดลองนำเสนอ การทำงานเป็นกลุ่ม และบทบาทของตนเองโดยมีผู้ประเมินที่ได้รับการแต่งตั้งจากธนาคารและให้ผู้สมัครได้ทำการทดสอบเกี่ยวกับตัวเลขเพื่อประเมินว่าผู้สมัครมีความสามารถทางด้านตัวเลข การแก้ปัญหาและมี เหตุผลมากน้อยเพียงใด หลังจากนั้นผู้สมัครที่ผ่านเกณฑ์ก็จะได้รับการคัดเลือกเป็นพนักงานของธนาคาร นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่าผู้สมัครที่ได้มีการอบรมหลักสูตรอบรมความเป็นมืออาชีพทางการเงินจากสถาบัน Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)แล้ว จะมีโอกาสได้รับการคัดเลือกสูงกว่าผู้สมัครที่ไม่ได้ผ่านการฝึกอบรม และในอนาคตธนาคาร Lloyds TSB ก็จะมีการเพิ่มแบบทดสอบบุคลิกภาพผ่านวิธีทางอินเทอร์เน็ตอีกด้วย

### การสรุปแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า

#### 1. การศึกษาสมรรถนะ

จากการศึกษางานวิจัยที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น ได้มีการนำแนวคิดสมรรถนะของ Woodruffe (1992) ซึ่งได้มีการศึกษาสมรรถนะของ Dulewicz (1989) และของ Thornton and Byham (1982) รวมถึง Rothwell *et al.* (2003) และจากการศึกษา สมรรถนะของ Edward and Richaeds (2002) สมรรถนะของ Slocum, Jackson and Hellriegel (2008) ทำให้สามารถสรุปสมรรถนะที่ต้องการจะศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ โดยแบ่งออกเป็น สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง (Self-Management Competencies) สมรรถนะด้านการจัดการบุคคล (Competencies Dealing with People) สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง (Self-Management Competencies) สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Competencies) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies) สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies) สมรรถนะด้านเทคโนโลยี (Technological Competencies) โดยสมรรถนะที่ได้ศึกษานี้จะเป็นสมรรถนะทั่วไปที่พนักงานทุกคนสามารถมีได้ โดยไม่ศึกษาถึงสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือหน้าที่ต่างๆ โดยเฉพาะ

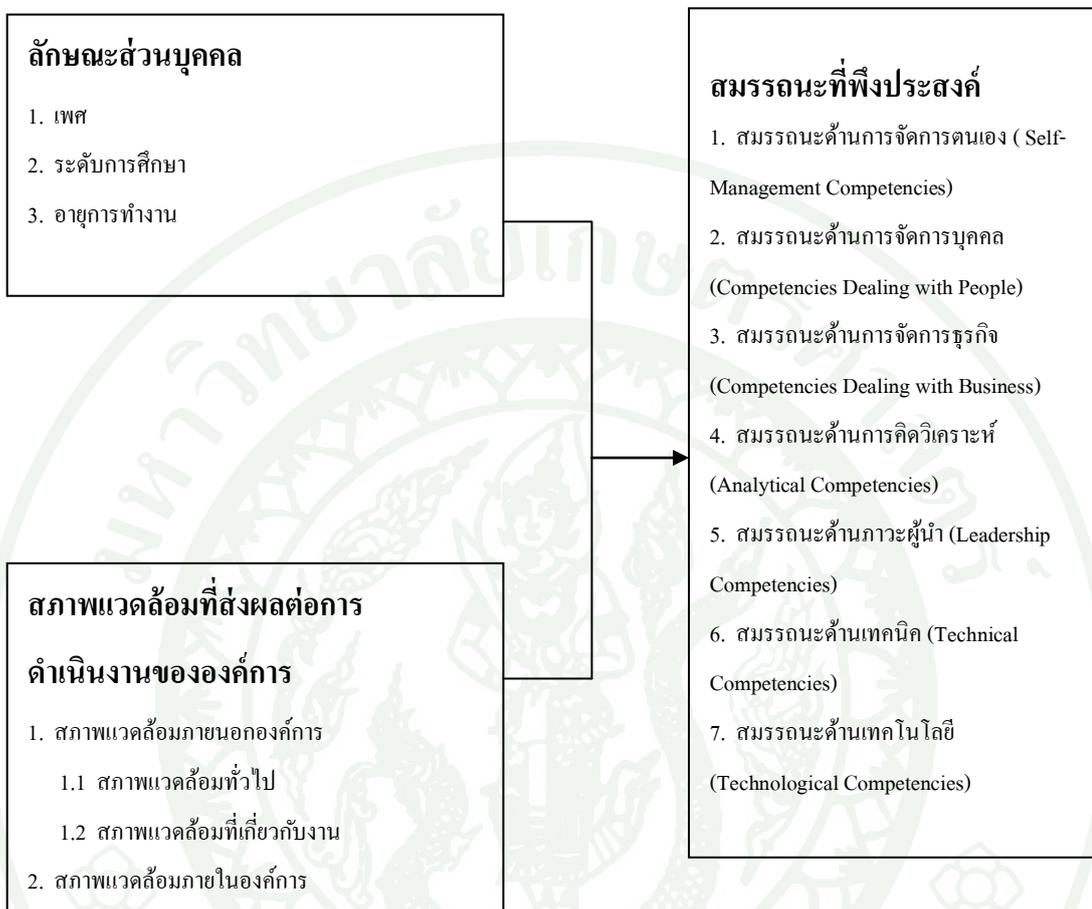
## 2. การศึกษาสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อองค์การ

จากการศึกษาแนวคิดของ Certo (2000) สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ ประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) ซึ่งใช้ในการวิจัยครั้งนี้

## 3. ผลการวิจัยที่ผ่านมา

จากผลการศึกษาทั้งหมดที่กล่าวมานี้ ได้แสดงให้เห็นว่า สมรรถนะของพนักงานที่มีความพึงประสงค์นั้น จะประกอบไปด้วยสมรรถนะต่างๆหลายด้าน ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ทั้งฝ่ายงาน หรือปัจจัยส่วนบุคคล ของผู้บริหาร แต่ในสมรรถนะที่มีความพึงประสงค์คล้ายคลึงกันที่สามารถสรุปคือ สมรรถนะด้านเทคนิค คือมีความรู้ความสามารถ ในงานที่ได้รับมอบหมาย สมรรถนะด้านการจัดการบุคคล คือ มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ดูแลเอาใจใส่ลูกค้า มีมนุษยสัมพันธ์ สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง คือ มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย มีความซื่อสัตย์ มีความ

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## สมมติฐานการวิจัย

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่แตกต่างกัน มีทักษะเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์แตกต่างกัน

1.1 ผู้บริหารที่มีเพศแตกต่างกัน มีทักษะเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์แตกต่างกัน

1.2 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของผู้บริหาร มีทักษะเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์แตกต่างกัน

1.3 อายุการทำงานของผู้บริหารที่แตกต่างกันของผู้บริหาร มีทักษะเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์แตกต่างกัน

2. สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับทักษะของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์กับทักษะของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์

2.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับทักษะของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์

### บทที่ 3

#### วิธีการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) โดยรวบรวมความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีอำนาจในการคัดเลือก /หัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่ายของธนาคารพาณิชย์ไทย ซึ่งวิธีการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยและวิธีการสุ่มตัวอย่าง
3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือผู้บริหารที่มีอำนาจในการคัดเลือกพนักงาน/หัวหน้าฝ่ายของธนาคาร หรือผู้มีตำแหน่งเทียบเท่าของฝ่าย ที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในปี พ.ศ. 2552 จำนวน 432 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีตำแหน่ง หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้าแผนก /หัวหน้าส่วนงาน หรือผู้มีอำนาจในการคัดเลือกพนักงานชั้นสุดท้าย ที่ถูกคัดเลือกให้เป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด เนื่องจากไม่สามารถเก็บตัวอย่างจากประชากรทั้งหมดได้ จึงมีการสุ่มตัวอย่าง เพื่อเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนได้ไม่เกินร้อยละ 5 ซึ่งการ

คำนวณขนาดตัวอย่าง โดยวิธีคำนวณกรณีทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน โดยใช้สูตรคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ดังนี้ (Yamane, 1973)

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดย n คือ จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

N คือ จำนวนประชากรทั้งหมด

e คือ ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นของกลุ่มตัวอย่างในทางสถิติที่ยอมรับได้ คือ ร้อยละ 5 = 0.05

$$\begin{aligned} \text{ดังนั้น } n &= \frac{432}{1+(432)(0.05)^2} \\ &= 207 \text{ ตัวอย่าง} \end{aligned}$$

จากการคำนวณจะได้ค่า  $n = 207$  เพราะฉะนั้นจึงต้องทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ให้ได้อย่างน้อย 207 ราย โดยใช้วิธีสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยส่งแบบสอบถามไปให้แต่ละฝ่ายของแต่ละธนาคารพาณิชย์ไทยเพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้ที่มีอำนาจในการคัดเลือกพนักงาน

### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาทฤษฎี หลักการ แนวความคิดจากตำราและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อเป็นแนวทางการสร้างข้อคำถาม รวมทั้งศึกษาถึงระเบียบวิธีการวิจัย

2. รวบรวมข้อมูลที่ได้มาสร้างเป็นข้อคำถาม โดยสร้างเป็นแบบสอบถามแบบให้เติมข้อความและแบบคำตอบให้เลือกหลายคำตอบ (Multiple Choice Question) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน และสร้างเป็นมาตรวัดแบบลิเคอร์ทสเกล (Likert Scale) ในส่วนของแบบสอบถามตัวแปรต่าง ๆ

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ โดยนำฉบับร่างไปให้ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์และกรรมการวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา หลังจากนั้นนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสม และไปให้คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ทำการตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งก่อนนำไปทดลองใช้ (Try Out)

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) โดยสอบถามกับกลุ่มผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยจำนวน 30 คน เพื่อนำมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ 0.95 ค่าความเชื่อมั่นในรายข้อสมรรถนะที่พึงประสงค์มีค่า 0.94 ค่าความเชื่อมั่นในรายข้อสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรมีค่า 0.88

5. นำแบบสอบถามที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขและจัดพิมพ์ใช้เก็บข้อมูลรวบรวมประชากรในการวิจัยครั้งนี้

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ได้แก่แบบสอบถาม (ดูภาคผนวก ข) ซึ่งประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบให้เติมข้อความและมีคำตอบให้เลือกหลายคำตอบ(Multiple Choice Question)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามในทัศนะของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะพนักงานที่พึงประสงค์ ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่

1. สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง ( Self-Management Competencies)อยู่ในแบบสอบถามข้อที่1 ถึง ข้อที่5
2. สมรรถนะด้านการจัดการบุคคล (Competencies Dealing with People) อยู่ในแบบสอบถามข้อที่6 ถึงข้อที่10
3. สมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจ(Competencies Dealing with Business) อยู่ในแบบสอบถามข้อที่11 ถึง ข้อที่15
4. สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Competencies) อยู่ในแบบสอบถามข้อที่16 ถึง ข้อที่20
5. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies) อยู่ในแบบสอบถามข้อที่21 ถึง ข้อที่25
6. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies) อยู่ในแบบสอบถามข้อที่ 26 ถึงข้อที่ 30
7. สมรรถนะด้านเทคโนโลยี (Technological Competencies)อยู่ในแบบสอบถามข้อที่31 ถึง ข้อที่35

โดยแบบสอบถามในส่วนนี้จะมีลักษณะเป็นคำถามมาตรวัดแบบลิเคอร์ทสเกล (Likert Scale)

ตอนที่ 3 เป็นข้อความเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อ การดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรอยู่ใบบแบบสอบถามข้อที่ 1 ถึงข้อที่ 10 และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรอยู่ในแบบสอบถามข้อที่ 11 ถึงข้อที่ 15 และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

## การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ได้มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ทำเรื่องขออนุญาตจาก โครงการและภาควิชา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ไปถึงกรรมการผู้จัดการใหญ่ของธนาคารพาณิชย์ไทยจำนวน 14 แห่ง เพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ส่งแบบสอบถามถึงผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์ไทย พร้อมแนบหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยที่ได้รับอนุญาตจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ของธนาคารพาณิชย์ไทย โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทั้งหมด 250 ชุด ได้รับคืน 217 ชุด แล้วคัดเฉพาะ แบบสอบถามที่ตอบครบถ้วนได้ 210 ชุด คิดเป็นร้อยละ 84 โดยใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูล 5 สัปดาห์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

แบบสอบถามตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ และนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงานที่พึงประสงค์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าฐานนิยม ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจาย เป็นรายด้าน

แบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

โดยการแปลข้อมูลกำหนดความหมายเพื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนดังนี้ (วิจิต อู่อัน, 2550)

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง ระดับ มากที่สุด	เท่ากับ 5 คะแนน
เห็นด้วย	หมายถึง ระดับ มาก	เท่ากับ 4 คะแนน
เฉยๆ	หมายถึง ระดับ ปานกลาง	เท่ากับ 3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	หมายถึง ระดับ น้อย	เท่ากับ 2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง ระดับ น้อยที่สุด	เท่ากับ 1 คะแนน

จากข้อมูลเดิมในมาตรวัดแบบลิเคอร์ต์ซึ่งแบ่งมาตรวัดออกเป็น 5 ประเภท นำมาคำนวณหา  
 อันตรภาคชั้นที่ต้องการจัด ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยวิธีการคำนวณ  
 อันตรภาคชั้นมีดังนี้

$$\begin{aligned} \text{สูตรการคำนวณอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนรายข้อสูงสุด} - \text{คะแนนรายข้อต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \end{aligned}$$

จากการคำนวณได้อันตรภาคชั้นเท่ากับ 0.8

จากเกณฑ์การพิจารณาดังกล่าวสามารถกำหนดระดับสมรรถนะที่พึงประสงค์และ  
 สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจได้ดังนี้

- คะแนน 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับความจำเป็นหรือความสำคัญน้อยที่สุด
- คะแนน 1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับความจำเป็นหรือความสำคัญน้อย
- คะแนน 2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับความจำเป็นหรือความสำคัญปานกลาง
- คะแนน 3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับความจำเป็นหรือความสำคัญมาก
- คะแนน 4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับความจำเป็นหรือความสำคัญมากที่สุด

ในส่วนของการทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารที่แตกต่างกันและ  
 สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ที่แตกต่างกัน มีผลต่อสมรรถนะของพนักงาน

ที่พึงประสงค์แตกต่างกัน ทดสอบโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน ทดสอบความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยระหว่างตัวแปร 2 กลุ่ม ด้วยค่า t-test ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่มด้วยค่า F-test ทดสอบผลต่างมีนัยสำคัญน้อยที่สุดด้วยค่า LSD (Least Significant Difference)

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยายลักษณะของตัวแปร ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2549)

1.1 การหาค่าความถี่ และร้อยละ โดยใช้สูตรคำนวณดังนี้

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{ความถี่ของข้อมูล} \times 100}{\text{ความถี่รวม}}$$

1.2 การหาค่าเฉลี่ย

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n}$$

โดย  $\bar{X}$  คือ ค่าเฉลี่ย  
 $\sum X_i$  คือ ผลรวมของคะแนนทั้งหมด  
 $n$  คือ จำนวนข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

1.3 การหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$$S.D. = \sqrt{\frac{n\sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}{n(n-1)}}$$

โดย S.D. คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
 $\sum X_i$  คือ ผลรวมทั้งหมดของคะแนนแต่ละตัว

$(\sum X_i)^2$  คือ ผลรวมทั้งหมดของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง  
 $n$  คือ จำนวนข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ใช้ในการทดสอบสมมติฐานเชิงสถิติ โดยใช้การทดสอบ t-test และ F-test เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามที่ศึกษา แต่หากมีการปฏิเสธสมมติฐาน จะใช้วิธี LSD ในการหากลุ่มของตัวแปรที่มีทัศนคติต่อบัณฑิตที่กำหนดให้แตกต่างกัน โดยในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ในการทดสอบสมมติฐาน (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2549)

2.1 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติ t-test ที่ระดับความเชื่อมั่นทางสถิติร้อยละ 95 ใช้สูตร ดังนี้

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

โดย  $t$  คือ ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา t-distribution  
 $\bar{X}_1, \bar{X}_2$  คือ ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ  
 $S_1^2, S_2^2$  คือ ค่าความแปรปรวนของคะแนนในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ  
 $n_1, n_2$  คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

โดยมีค่าความเป็นอิสระ (Degree of freedom: df) คือ

$$df = \frac{\left[ \frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right]}{\left[ \frac{\left( \frac{S_1^2}{n_1} \right)^2}{n_1 - 1} + \frac{\left( \frac{S_2^2}{n_2} \right)^2}{n_2 - 1} \right]}$$

2.2 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of variance) ที่ระดับความเชื่อมั่นทางสถิติร้อยละ 95 ใช้สูตร ดังนี้

$$F = \frac{MS_B}{MS_W}$$

โดย F คือ ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution  
 $MS_B$  คือ ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม  
 $MS_W$  คือ ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจึงใช้ Least Significant Difference (LSD) ตรวจสอบความแตกต่างกันของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม โดยการเปรียบเทียบค่าของผลต่างเฉลี่ยกับค่าสถิติ LSD เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ซึ่งสามารถใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประชากรได้ครั้งละหลายคู่เพื่อให้ทราบว่าคู่ใดที่แตกต่างกัน มีสูตร ดังนี้

$$LSD = t_{\frac{\alpha}{2}; n-k} \sqrt{MSE \left[ \frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right]}$$

โดย  $\alpha$  คือ ระดับนัยสำคัญ

2.3 การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร กับทัศนคติของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน คำนวณจากสูตร

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

- เมื่อ  $r_{xy}$  เป็น ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
- $\sum X$  เป็น ผลรวมของข้อมูลที่วัดได้จากตัวแปรตัวที่ 1 (X)
- $\sum Y$  เป็น ผลรวมของข้อมูลที่วัดได้จากตัวแปรตัวที่ 2 (Y)
- $\sum XY$  เป็น ผลรวมของผลคูณระหว่างข้อมูลตัวแปรที่ 1 และ 2
- $\sum X^2$  เป็น ผลรวมของกำลังสองของข้อมูลที่วัดได้จากตัวแปรตัวที่ 1
- $\sum Y^2$  เป็น ผลรวมของกำลังสองของข้อมูลที่วัดได้จากตัวแปรตัวที่ 2
- $N$  เป็น ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

#### สรุปสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานแต่ละสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่แตกต่างกัน มีทักษะเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์แตกต่างกัน ใช้สถิติเชิงบรรยายคือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of variance) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจึงใช้ Least Significant Difference (LSD) ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติ t-test

สมมติฐานที่ 2 สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร มีความสัมพันธ์กับทักษะของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ ใช้สถิติเชิงบรรยายคือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และหาค่าความสัมพันธ์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

การนำเสนอข้อมูลปฐมภูมิที่รวบรวมได้จากการสอบถามกลุ่ม ตัวอย่าง 210 ชุด ในบทนี้ขอ  
นำเสนอผลการศึกษาให้สอดคล้องกับเนื้อหาของวัตถุประสงค์ ซึ่งกำหนดไว้เป็นหัวข้อโดยแบ่งผล  
การศึกษาเพื่อนำเสนอได้ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย เพศ ระดับ  
การศึกษา และอายุการทำงาน
2. ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์
3. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร
4. ผลการทดสอบสมมติฐาน
5. ข้อวิจารณ์

รายละเอียดการนำเสนอผลการวิจัยแสดงดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	99	47.1
หญิง	111	52.9
รวม	210	100.0
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	106	50.5
สูงกว่าปริญญาตรี	104	49.5
รวม	210	100.0
<b>อายุการทำงาน</b>		
ต่ำกว่า 3 ปี	37	17.6
3-5 ปี	42	20.0
5-10 ปี	60	28.6
10 ปีขึ้นไป	71	33.8
รวม	210	100.0

จากตารางที่ 2 พบว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายจำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 47.10 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิงมีจำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 52.90

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุการทำงานอยู่ในช่วง 10 ปีขึ้นไป มากที่สุด ร้อยละ 33.80 รองลงมาเป็นอายุการทำงาน 5-10 ปี ร้อยละ 28.60 3-5 ปี ร้อยละ 20.00 และต่ำกว่า 3 ปี ร้อยละ 17.60 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 50.50 รองลงมา คือสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 49.50 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของพนักงานที่พึงประสงค์จำแนกรายด้าน

สมรรถนะที่พึงประสงค์รายด้าน	Mean	SD.	ระดับความพึงประสงค์
สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง ( Self-Management Competencies )	4.21	0.51	มากที่สุด
สมรรถนะด้านการจัดการบุคคล (Competencies Dealing with People)	4.28	0.43	มากที่สุด
สมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจ(Competencies Dealing with Business)	4.27	0.43	มากที่สุด
สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Competencies)	3.99	0.55	มาก
สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies)	4.11	0.50	มาก
สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies)	3.86	0.56	มาก
สมรรถนะด้านเทคโนโลยี (Technological Competencies)	4.13	0.53	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.12</b>	<b>0.40</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 3 พบว่าผู้บริหารมีทักษะเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์โดยรวมทั้งหมดจากรายการสมรรถนะ 35 ข้อ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.12 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.40 ผู้บริหารมีทักษะอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะด้านการจัดการบุคคล โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.28 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)

0.43 สมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจ โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.27 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.43 และ สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.21 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.51 โดยในส่วนของสมรรถนะด้านเทคนิค ได้ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.86 มีความพึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

**ตารางที่ 4** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของพนักงานที่พึงประสงค์ด้านการจัดการตนเอง (Self-Management Competencies)

สมรรถนะของพนักงาน	ระดับความสำคัญ					Mean	SD.	ระดับความพึงประสงค์
	สำคัญที่สุด	สำคัญ	เฉยๆ	ไม่สำคัญ	ไม่สำคัญที่สุด			
	5	4	3	2	1			
	มาก	มาก	น้อย	น้อย	น้อยที่สุด			
<b>สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง ( Self-Management Competencies )</b>								
1. สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อต้องตกอยู่ใต้อาการที่มีความกดดัน	56 (26.7)	117 (55.7)	15 (7.1)	22 (10.5)	-	3.99	0.87	มาก
2. มีแรงกระตุ้นในการทำงาน และสามารถเผชิญหน้ากับความล้มเหลวได้อย่างเหมาะสม	41 (19.5)	133 (63.3)	20 (9.5)	16 (7.6)	-	3.95	0.77	มาก
3. สามารถพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นจากการเรียนรู้ถึงประสบการณ์ที่ผ่านมา	97 (46.2)	108 (51.4)	5 (2.4)	-	-	4.44	0.54	มากที่สุด
4. สามารถจัดการกับปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม	77 (36.7)	123 (58.6)	10 (4.8)	-	-	4.32	0.56	มากที่สุด
5. สามารถคาดการณ์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตนเองและรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองทำ	94 (44.8)	96 (45.7)	20 (9.5)	-	-	4.35	0.65	มากที่สุด

จากตารางที่ 4 พบว่าเมื่อพิจารณาสมรรถนะด้านการจัดการตนเอง พบว่า ในข้อสมรรถนะ สามารถพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นจากการเรียนรู้ถึงประสบการณ์ที่ผ่านมามีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในสมรรถนะด้านการจัดการตนเอง มีระดับความพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.44 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.54 รองลงมาคือ สามารถคาดการณ์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตนเองและรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองทำ มีระดับความพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.35 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.65 และสามารถจัดการกับปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม มีระดับความพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.32 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.56 ในข้อสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ มีแรงกระตุ้นในการทำงาน และสามารถเผชิญหน้ากับความล้มเหลวได้อย่างเหมาะสม มีระดับความพึงประสงค์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย (Mean) 3.95 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.77

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของพนักงานที่พึงประสงค์ด้าน  
การจัดการบุคคล (Competencies Dealing with People)

สมรรถนะของพนักงาน	ระดับความสำคัญ					Mean	SD.	ระดับ ความพึง ประสงค์
	สำคัญ	สำคัญ	เฉยๆ	สำคัญ	สำคัญ			
	มาก	มาก		น้อย	น้อย			
	ที่สุด	ที่สุด		ที่สุด	ที่สุด			
	5	4	3	2	1			
สมรรถนะด้านการจัดการบุคคล (Competencies Dealing with People)								
6. รักษามารยาทในการปฏิบัติงานกับผู้อื่นและปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้	103 (49.0)	107 (51.0)	-	-	-	4.49	0.50	มากที่สุด
7. มีความสามารถที่จะสื่อสารระหว่างตนเองกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	82 (39.0)	113 (53.8)	15 (7.1)	-	-	4.32	0.60	มากที่สุด
8. มีทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้ดีขึ้น	83 (39.5)	106 (50.5)	21 (10.0)			4.30	0.64	มากที่สุด
9. ทำงานให้สำเร็จลุล่วงจากการทำงานกับกลุ่มคนได้อย่างราบรื่นทั้งในฐานะสมาชิกและผู้นำกลุ่ม	87 (41.4)	103 (49.0)	20 (9.5)			4.32	0.64	มากที่สุด
10. กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้ผู้อื่นมีความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น	41 (19.5)	128 (61.0)	41 (19.5)			4.00	0.63	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่าเมื่อพิจารณาสมรรถนะด้านการจัดการบุคคล พบว่า ในข้อสมรรถนะ สามารถรักษามารยาทในการปฏิบัติงานกับผู้อื่นและปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดใน สมรรถนะด้านการจัดการบุคคล มีระดับความพึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.49 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.50 รองลงมาคือ ทำงานให้สำเร็จลุล่วงจากการทำงาน กับกลุ่มคนได้อย่างราบรื่นทั้งในฐานะสมาชิกและผู้นำกลุ่ม มีระดับความพึงประสงค์ อยู่ในระดับ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.32 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.64 และ มีความสามารถที่จะสื่อสาร ระหว่างตนเองกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระดับความพึงประสงค์ อยู่ใน ระดับมากที่สุด มี ค่าเฉลี่ย (Mean) 4.32 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.60 ในข้อสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ให้ผู้อื่นมีความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น มีระดับความพึงประสงค์อยู่ ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.00 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.63

**ตารางที่ 6** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของพนักงานที่พึงประสงค์ด้าน  
การจัดการธุรกิจ(Competencies Dealing with Business)

สมรรถนะของพนักงาน	ระดับความสำคัญ					Mean	SD.	ระดับ ความพึง ประสงค์
	สำคัญ	สำคัญ	เฉยๆ	สำคัญ	สำคัญ			
	มาก	มาก		น้อย	น้อย			
	ที่สุด			ที่สุด				
	5	4	3	2	1			
สมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจ(Competencies Dealing with Business)								
11. เข้าใจถึงพันธกิจและ ค่านิยมทั้งหมดของธนาคาร	71 (33.8)	113 (53.8)	19 (9.0)	7 (3.3)	-	4.18	0.73	มาก
12. ความสามารถในการ มองหาและฉกฉวยโอกาส ในการทำกำไรให้ธนาคาร	58 (27.6)	112 (53.3)	40 (19.0)	-	-	4.09	0.68	มาก
13. ความสามารถที่จะระบุ ได้ว่าอะไรคือสิ่งที่ จำเป็นต้องทำและทำก่อนที่ จะถามหรือเกิดเหตุการณ์ ให้ต้องทำ	88 (41.9)	88 (41.9)	34 (16.2)	-	-	4.26	0.72	มากที่สุด
14. ปรับตัวให้สอดคล้อง กับลูกค้าเกี่ยวกับความพึง พอใจของลูกค้า ทั้ง ภายนอกและภายในของ ลูกค้า	70 (33.3)	120 (57.1)	20 (9.5)	-	-	4.24	0.61	มากที่สุด
15. มีความซื่อสัตย์และมี จริยธรรมในการปฏิบัติ หน้าที่	125 (59.5)	82 (39.0)	3 (1.4)	-	-	4.58	0.52	มากที่สุด

จากตารางที่ 6 พบว่าเมื่อพิจารณาสมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจพบว่า ในข้อสมรรถนะ มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในสมรรถนะด้าน การจัดการธุรกิจมีระดับความพึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.58 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.52 รองลงมาคือ ความสามารถที่จะระบุได้ว่าอะไรคือสิ่งที่จำเป็นต้องทำและทำก่อนที่จะถามหรือเกิดเหตุการณ์ให้ต้องทำ มีระดับความพึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.26 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.72 และ ปรับตัวให้สอดคล้องกับลูกค้าเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งภายนอกและภายในของลูกค้า มีระดับความพึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.24 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.61 ในข้อสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ความสามารถในการมองหาและจกฉวยโอกาสในการทำกำไรให้ธนาคาร มีระดับความพึงประสงค์ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.09 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.68

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของพนักงานที่พึงประสงค์ด้าน  
การคิดวิเคราะห์ (Analytical Competencies)

สมรรถนะของพนักงาน	ระดับความสำคัญ					Mean	SD.	ระดับ ความพึง ประสงค์
	สำคัญ	สำคัญ	เฉยๆ	สำคัญ	สำคัญ			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อย	ที่สุด			
	5	4	3	2	1			
สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Competencies)								
16. มีความสามารถที่จะ แก้ปัญหาด้วยการใช้เหตุผล มีระบบและมีกระบวนการ ต่อเนื่องกัน	72 (34.3)	113 (53.8)	25 (11.9)	-	-	4.22	0.64	มากที่สุด
17. เข้าใจในทฤษฎีและ ประยุกต์ใช้ในการพัฒนา ธนาคารและการปฏิบัติงาน	52 (24.8)	107 (51.0)	51 (24.3)	-	-	4.00	0.70	มาก
18. ทักษะการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมในการ ทำงาน	37 (17.6)	101 (48.1)	72 (34.3)	-	-	3.83	0.70	มาก
19. มีทักษะในการเจรจา ต่อรอง การทำสัญญา ให้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี	71 (33.8)	97 (46.2)	37 (17.6)	5 (2.4)	-	4.11	0.77	มาก
20. ความสามารถในการ วิเคราะห์ถึงตำแหน่งในการ แข่งขันของธนาคาร	26 (12.4)	117 (55.7)	57 (27.1)	10 (4.8)	-	3.76	0.73	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่าเมื่อพิจารณาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ พบว่า ในข้อสมรรถนะ มีความสามารถที่จะแก้ปัญหาด้วยการใช้เหตุผล มีระบบและมีกระบวนการต่อเนื่องกัน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ มีระดับความพึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.22 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.64 รองลงมาคือ มีทักษะในการเจรจาต่อรอง การทำสัญญา ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มีระดับความพึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.11 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.77 และ เข้าใจในทฤษฎีและประยุกต์ใช้ในการพัฒนา วิชาการและการปฏิบัติงาน มีระดับความพึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.00 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(SD.) 0.70 ในข้อสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ความสามารถในการวิเคราะห์ ถึงตำแหน่งในการแข่งขันของธนาคาร มีระดับความพึงประสงค์อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย (Mean) 3.76 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(SD.) 0.73

**ตารางที่ 8** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของพนักงานที่พึงประสงค์ด้าน  
ภาวะผู้นำ (Leadership Competencies)

สมรรถนะของพนักงาน	ระดับความสำคัญ					Mean	SD.	ระดับ ความพึง ประสงค์
	สำคัญ	สำคัญ	เฉยๆ	สำคัญ	สำคัญ			
	มากที่สุด	มาก	3	น้อย	น้อย			
	5	4	3	2	1			
สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies)								
21. มีความสามารถในการ โน้มน้าวผู้อื่น ให้ได้รับ ความสนับสนุนจากผู้อื่น	52 (24.8)	112 (53.3)	36 (17.1)	10 (4.8)	-	3.98	0.78	มาก
22. การจัดการประเด็น ต่างๆของโครงการให้ตรง ตามกำหนดเวลา	72 (34.3)	107 (51.0)	31 (14.8)	-	-	4.20	0.67	มาก
23. สร้างบรรยากาศที่ สนับสนุนการทำงานใน ธนาคารได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	62 (29.5)	107 (51.0)	36 (17.1)	5 (2.4)	-	4.08	0.75	มาก
24. การเข้าใจและมีความรู้ ถึงวัฒนธรรมที่หลากหลาย	37 (17.6)	121 (57.6)	47 (22.4)	5 (2.4)	-	3.90	0.70	มาก
25. ปฏิบัติตนให้เป็นคนที่มี ความรับผิดชอบ น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ	98 (46.7)	92 (43.8)	20 (9.5)	-	-	4.37	0.65	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 พบว่าเมื่อพิจารณาสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ พบว่า ในข้อสมรรถนะ ปฏิบัติตนให้เป็นคนที่มีความรับผิดชอบ น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ มีระดับความพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.37 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.65 รองลงมาคือ การจัดการประเด็นต่างๆของโครงการให้ตรงตามกำหนดเวลา มีระดับความพึงประสงค์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.20 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.67 และ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานในธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระดับความพึงประสงค์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.75 ในข้อสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ . การเข้าใจและมีความรู้ถึงวัฒนธรรมที่หลากหลาย มีระดับความพึงประสงค์อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย (Mean) 3.90 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.70



**ตารางที่ 9** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของพนักงานที่พึงประสงค์ด้าน  
เทคนิค (Technical Competencies)

สมรรถนะของพนักงาน	ระดับความสำคัญ					Mean	SD.	ระดับ ความพึง ประสงค์
	สำคัญ	สำคัญ	เฉยๆ	สำคัญ	สำคัญ			
	มาก	มาก		น้อย	น้อย			
	ที่สุด			ที่สุด				
	5	4	3	2	1			
สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies)								
26. ทักษะการให้ข้อมูล ย้อนกลับจากตนเองต่อ หัวหน้างาน หรือผู้บริหาร	41 (19.5)	107 (51.0)	62 (29.5)	-	-	3.90	0.69	มาก
27. เข้าใจการเรียนรู้จาก ผู้ใหญ่	52 (24.8)	101 (48.1)	52 (24.8)	5 (2.4)	-	3.95	0.77	มาก
28. สามารถแสดงให้เห็น ถึงความรู้และทักษะใน ส่วนงานที่ทำอยู่	57 (27.1)	117 (55.7)	36 (17.1)	-	-	4.10	0.66	มาก
29. มีทักษะในการตั้ง คำถาม	20 (9.5)	123 (58.6)	67 (31.9)	-	-	3.78	0.60	มาก
30. มีทักษะการตรวจสอบ การแทรกแซง	20 (9.5)	92 (43.8)	82 (39.0)	16 (7.6)	-	3.55	0.77	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่าเมื่อพิจารณาสมรรถนะด้าน เทคนิค พบว่า ในข้อสมรรถนะ สามารถ  
แสดงให้เห็นถึงความรู้และทักษะในส่วนงานที่ทำอยู่ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในสมรรถนะด้าน เทคนิค มี  
ระดับความพึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.10 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
(SD.) 0.66 รองลงมาคือ เข้าใจการเรียนรู้จากผู้ใหญ่ มีระดับความพึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก มี  
ค่าเฉลี่ย (Mean) 3.95 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.77 และ ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ จากตนเองต่อ  
หัวหน้างาน หรือผู้บริหาร มีระดับความพึงประสงค์ อยู่ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย (Mean) 3.90 ส่วน  
เบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.69 ในข้อสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ มีทักษะการตรวจสอบการ  
แทรกแซง มีระดับความพึงประสงค์อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย (Mean) 3.55 ส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน(SD.) 0.77

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของพนักงานที่พึงประสงค์ด้าน  
เทคโนโลยี (Technological Competencies)

สมรรถนะของพนักงาน	ระดับความสำคัญ					Mean	SD.	ระดับ ความพึง ประสงค์
	สำคัญ	สำคัญ	เฉยๆ	สำคัญ	สำคัญ			
	มาก	มาก		น้อย	น้อย			
	ที่สุด			ที่สุด				
	5	4	3	2	1			
สมรรถนะด้านเทคโนโลยี (Technological Competencies)								
31. เปิดรับกระบวนการ ใหม่ๆหรือเทคโนโลยี ใหม่ๆในการทำงาน	66 (31.4)	119 (56.7)	25 (11.9)	-	-	4.20	0.63	มาก
32. มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่มีการ เปลี่ยนแปลง	71 (33.8)	114 (54.3)	25 (11.9)	-	-	4.22	0.64	มากที่สุด
33. มีความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ๆหรือ เทคโนโลยีใหม่ๆให้กับ องค์กร	71 (33.8)	108 (51.4)	26 (12.4)	5 (2.4)	-	4.17	0.73	มาก
34. เข้าใจระบบการ สนับสนุนการปฏิบัติงาน ผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์	36 (17.1)	133 (63.3)	31 (14.8)	10 (4.8)	-	3.93	0.71	มาก
35. การติดต่อสื่อสารผ่าน ทางคอมพิวเตอร์หรือทาง อินเทอร์เน็ต	71 (33.8)	99 (47.1)	40 (19.0)	-	-	4.15	0.71	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่าเมื่อพิจารณาสมรรถนะด้านเทคนิค พบว่า ในข้อสมรรถนะ สามารถแสดงให้เห็นถึงความรู้และทักษะในส่วนงานที่ทำอยู่ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในสมรรถนะด้าน เทคนิค มีระดับความพึงประสงค์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.10 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.66 รองลงมาคือ เข้าใจการเรียนรู้จากผู้ใหญ่ มีระดับความพึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย (Mean) 3.95 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.77 และ ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ จากตนเองสู่หัวหน้างาน หรือผู้บริหาร มีระดับความพึงประสงค์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย (Mean) 3.90 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.69 ในข้อสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ มีทักษะการตรวจสอบการแทรกแซง มีระดับความพึงประสงค์อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย (Mean) 3.55 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(SD.) 0.77

ระดับความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร	ระดับความสำคัญ					Mean	SD.	ระดับความสำคัญ
	สำคัญมากที่สุด	สำคัญมาก	เฉยๆ	สำคัญน้อย	สำคัญน้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1			
สภาพแวดล้อมภายนอก(External Environment)								
สภาพแวดล้อมทั่วไป(General Environment)								
1. สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย	27 (12.9)	102 (48.6)	66 (31.4)	10 (4.8)	5 (2.4)	3.65	0.85	มาก
2. สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ	118 (56.2)	72 (34.3)	15 (7.1)	5 (2.4)	-	4.44	0.73	มากที่สุด
3. สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี	51 (24.3)	108 (51.4)	46 (21.9)	5 (2.4)	-	3.98	0.75	มาก
4. สภาพแวดล้อมสังคมและวัฒนธรรม	42 (20.0)	97 (46.2)	66 (31.4)	5 (2.4)	-	3.84	0.77	มาก
5. สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ	41 (19.5)	86 (41.0)	58 (27.6)	15 (7.1)	10 (4.8)	3.63	1.03	มาก
รวม						3.90	0.57	มาก
สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร โดยตรง(Task Environment)								
6. สภาพแวดล้อมด้านลูกค้า	109 (51.9)	96 (45.7)	5 (2.4)	-	-	4.50	0.55	มากที่สุด
7. สภาพแวดล้อมด้านคู่แข่ง	119 (56.7)	76 (36.2)	10 (4.8)	5 (2.4)	-	4.47	0.70	มากที่สุด

ตารางที่ 11 (ต่อ)

จำนวน คน (ร้อยละ)

สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร	ระดับความสำคัญ					Mean	SD.	ระดับความสำคัญ
	สำคัญมากที่สุด	สำคัญมาก	เฉยๆ	สำคัญน้อย	สำคัญน้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1			
8. สภาพแวดล้อมด้านสภาพตลาดแรงงาน	42 (20.0)	96 (45.7)	67 (31.9)	5 (2.4)	-	3.83	0.77	มาก
9. สภาพแวดล้อมด้านเจ้าหน้าที่ของรัฐ	22 (10.5)	80 (38.1)	92 (43.8)	16 (7.6)	-	3.51	0.78	มาก
10. สภาพแวดล้อมด้านผู้ร่วมลงทุน	59 (28.1)	101 (48.1)	40 (19.0)	10 (4.8)	-	4.00	0.82	มาก
รวม						4.06	0.49	มาก
รวมสภาพแวดล้อมภายนอก						3.98	0.49	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่าเมื่อพิจารณา สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอก องค์กร ในข้อ สภาพแวดล้อมด้านลูกค้า สภาพแวดล้อมด้านคู่แข่ง สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ มีระดับความสำคัญ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.50 4.47 และ 4.44 ตามลำดับ และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.55 0.70 และ 0.73 ตามลำดับ ในข้อ สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ สภาพแวดล้อมด้านเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีระดับความสำคัญ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย (Mean) 3.51 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.78

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

สภาพแวดล้อมของ องค์กร	ระดับความสำคัญ					Mean	SD.	ระดับ ความสำคัญ
	สำคัญ	สำคัญ	เฉยๆ	สำคัญ	สำคัญ			
	มากที่สุด	มาก		น้อย	น้อย			
	5	4	3	2	1			
สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)								
11. สภาพแวดล้อมด้านผู้ ถือหุ้น	63 (30.0)	112 (53.3)	30 (14.3)	5 (2.4)	-	4.11	0.73	มาก
12. สภาพแวดล้อมด้าน ลูกจ้าง	53 (25.2)	107 (51.0)	50 (23.8)	-	-	4.01	0.70	มาก
13. สภาพแวดล้อมด้าน คณะกรรมการบริหาร	58 (27.6)	116 (55.2)	31 (14.8)	5 (2.4)	-	4.08	0.72	มาก
14. สภาพแวดล้อมด้าน วัฒนธรรมองค์กร	67 (31.9)	85 (40.5)	58 (27.6)	-	-	4.04	0.77	มาก
15. สภาพแวดล้อม ด้านหน้าที่งานต่างๆเช่น บัญชี ทรัพยากรมนุษย์ การตลาด เป็นต้น	83 (39.5)	85 (40.5)	42 (20.0)	-	-	4.20	0.75	มาก
รวมสภาพแวดล้อม ภายใน						4.09	0.50	มาก
รวมสภาพแวดล้อม ทั้งหมด						3.91	0.57	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่าเมื่อพิจารณา สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร พบว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ในข้อ สภาพแวดล้อมด้านหน้าที่งานต่างๆ มีระดับความสำคัญ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย(Mean) 4.20 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.75 ในข้อสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ สภาพแวดล้อมด้านสภาพแวดล้อมด้านลูกจ้าง มีระดับความสำคัญ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.01 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(SD.) 0.70

### การทดสอบสมมติฐาน

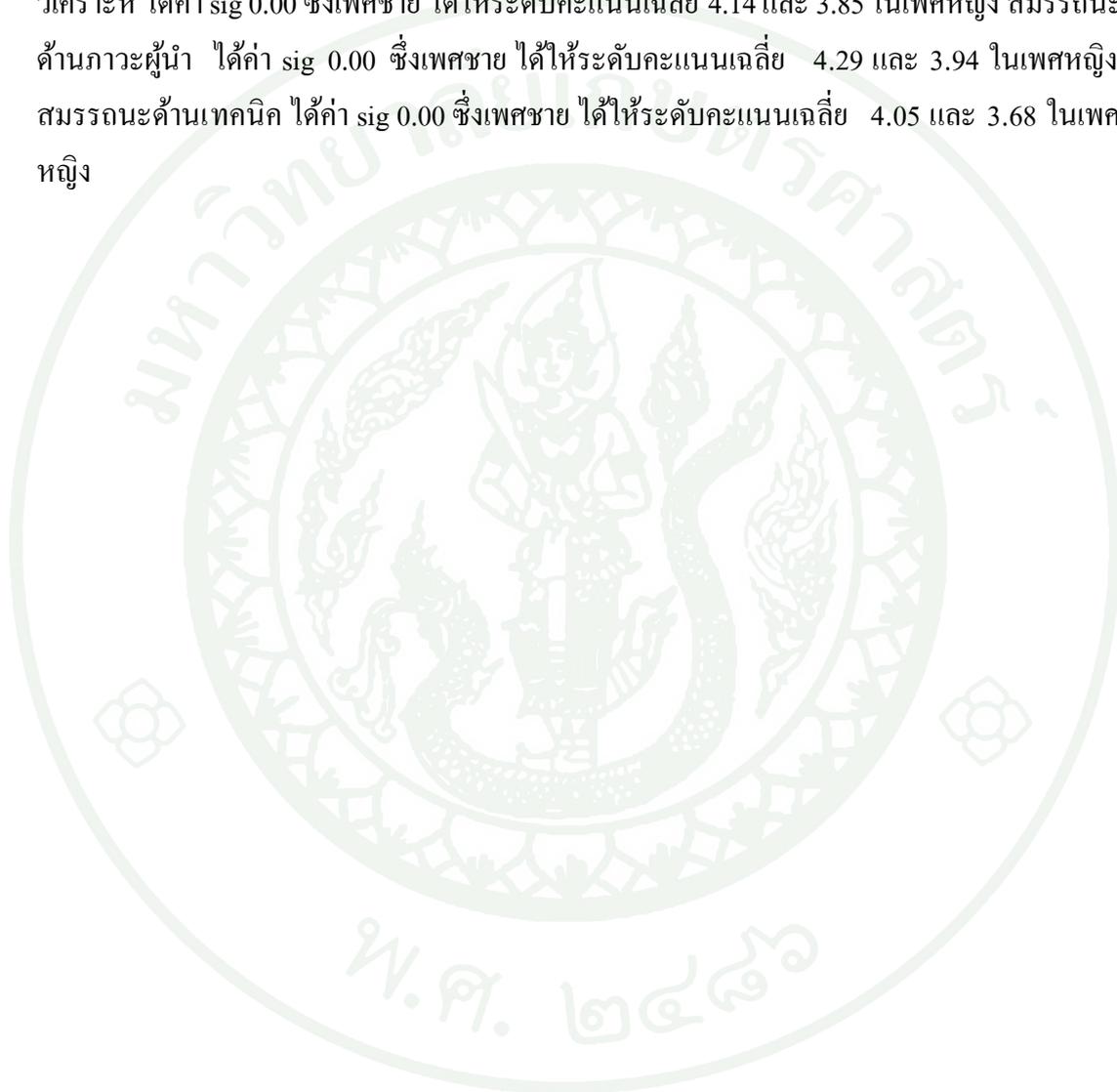
**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของผู้บริหาร มีทัศนคติเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.1** ผู้บริหารที่มีเพศแตกต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์แตกต่างกัน

**ตารางที่ 13** ความแตกต่างค่าเฉลี่ยระดับความพึงประสงค์ของสมรรถนะจำแนกตามเพศ และการทดสอบสมมติฐาน

สมรรถนะ	เพศ				t	Sig
	ชาย (n=99)		หญิง (n=111)			
	Mean	S.D	Mean	S.D		
สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง ( Self-Management Competencies )	4.21	0.48	4.20	0.55	0.041	0.97
สมรรถนะด้านการจัดการบุคคล (Competencies Dealing with People)	4.37	0.40	4.21	0.45	2.61	0.01*
สมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจ (Competencies Dealing with Business)	4.35	0.40	4.20	0.44	2.56	0.01*
สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Competencies)	4.14	0.52	3.85	0.54	3.93	0.00*
สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies)	4.29	0.46	3.94	0.47	5.47	0.00*
สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies)	4.05	0.50	3.68	0.55	5.17	0.00*
สมรรถนะด้านเทคโนโลยี (Technological Competencies)	4.17	0.62	4.10	0.45	0.88	0.39
<b>รวม</b>	<b>4.23</b>	<b>0.38</b>	<b>4.03</b>	<b>0.39</b>	<b>3.73</b>	<b>0.00*</b>

จากตารางที่ 13 จะเห็นได้ว่าผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศที่แตกต่างกันของผู้บริหาร มีผลต่อระดับความพึงประสงค์ที่แตกต่างกันใน สมรรถนะด้านการจัดการบุคคล ได้ค่า sig 0.01 ซึ่งเพศชาย ได้ให้ระดับคะแนนเฉลี่ย 4.37 และ 4.21 ในเพศหญิง สมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจ ได้ค่า sig 0.01 ซึ่งเพศชาย ได้ให้ระดับคะแนนเฉลี่ย 4.35 และ 4.20 ในเพศหญิง สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ ได้ค่า sig 0.00 ซึ่งเพศชาย ได้ให้ระดับคะแนนเฉลี่ย 4.14 และ 3.85 ในเพศหญิง สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ได้ค่า sig 0.00 ซึ่งเพศชาย ได้ให้ระดับคะแนนเฉลี่ย 4.29 และ 3.94 ในเพศหญิง สมรรถนะด้านเทคนิค ได้ค่า sig 0.00 ซึ่งเพศชาย ได้ให้ระดับคะแนนเฉลี่ย 4.05 และ 3.68 ในเพศหญิง



สมมติฐานที่ 1.2 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของผู้บริหาร มีทักษะเกี่ยวกับ  
สมรรถนะที่พึงประสงค์แตกต่างกัน

ตารางที่ 14 ความแตกต่างค่าเฉลี่ยระดับความพึงประสงค์ของสมรรถนะจำแนกตามระดับ  
การศึกษา และการทดสอบสมมติฐาน

สมรรถนะ	ระดับการศึกษา				t	Sig
	ปริญญาตรี (n=106)		สูงกว่าปริญญาตรี (n=104)			
	Mean	S.D	Mean	S.D		
สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง ( Self-Management Competencies )	4.18	0.45	4.24	0.57	-0.93	0.35
สมรรถนะด้านการจัดการบุคคล (Competencies Dealing with People)	4.22	0.43	4.36	0.42	-2.40	0.02*
สมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจ (Competencies Dealing with Business)	4.22	0.44	4.32	0.41	-1.58	0.12
สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Competencies)	4.00	0.51	3.97	0.59	0.45	0.65
สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies)	4.07	0.50	4.14	0.50	-1.11	0.27
สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies)	3.90	0.56	3.82	0.55	1.05	0.29
สมรรถนะด้านเทคโนโลยี (Technological Competencies)	4.12	0.57	4.14	0.50	-0.29	0.77
<b>รวม</b>	<b>4.10</b>	<b>0.42</b>	<b>4.14</b>	<b>0.38</b>	<b>-0.74</b>	<b>0.46</b>

จากตารางที่ 14 จะเห็นได้ว่าผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ของผู้บริหาร มีผลต่อระดับความพึงประสงค์ที่แตกต่างกันใน สมรรถนะด้านการจัดการบุคคล มีค่า Sig เท่ากับ 0.02 ในกลุ่มที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จะให้ค่าเฉลี่ย สมรรถนะด้านการจัดการ บุคคล 4.36 ซึ่ง สูงกว่า กลุ่มปริญญาตรี ที่ให้ค่าเฉลี่ย 4.22



สมมติฐานที่ 1.3 อายุการทำงานที่แตกต่างกันของผู้บริหาร มีทักษะเกี่ยวกับ  
สมรรถนะที่พึงประสงค์แตกต่างกัน

ตารางที่ 15 ความแตกต่างค่าเฉลี่ยระดับความพึงประสงค์ของสมรรถนะจำแนกตามอายุการทำงาน  
และการทดสอบสมมติฐาน

สมรรถนะ	อายุการทำงาน								F	Sig
	ต่ำกว่า 3 ปี		3 – 5 ปี		5 – 10 ปี		10ปีขึ้นไป			
	(n=37)		(n=42)		(n=60)		(n=71)			
	Mean	S.D	Mean	S.D	Mean	S.D	Mean	S.D		
สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง ( Self-Management Competencies )	4.09	0.53	4.51	0.33	4.02	0.55	4.24	0.48	9.28	0.00*
สมรรถนะด้านการจัดการบุคคล (Competencies Dealing with People)	4.37	0.43	4.35	0.40	4.18	0.50	4.29	0.37	2.17	0.09
สมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจ (Competencies Dealing with Business)	4.34	0.43	4.30	0.41	4.23	0.41	4.25	0.45	0.57	0.63
สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Competencies)	4.14	0.58	3.97	0.55	3.95	0.60	3.95	0.47	1.20	0.31
สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies)	4.20	0.49	4.16	0.38	3.98	0.51	4.13	0.55	1.96	0.12
สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies)	4.02	0.48	3.82	0.61	3.74	0.53	3.88	0.57	2.09	0.10
สมรรถนะด้านเทคโนโลยี (Technological Competencies)	4.19	0.59	4.19	0.32	4.02	0.50	4.16	0.62	1.34	0.26
<b>รวม</b>	<b>4.19</b>	<b>0.40</b>	<b>4.19</b>	<b>0.35</b>	<b>4.01</b>	<b>0.41</b>	<b>4.13</b>	<b>0.40</b>	<b>2.32</b>	<b>0.08</b>

จากตารางที่ 15 จะเห็นได้ว่าผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ยอมรับสมมติฐานกล่าวคือ อายุการทำงาน ที่แตกต่างกันของผู้บริหาร มีผลต่อระดับความพึงประสงค์ที่แตกต่างกันใน สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่า Sig เท่ากับ 0.00 ซึ่ง อายุการทำงาน 3 – 5 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ 4.51 รองลงมาคือ อายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป ต่ำกว่า 3 ปี และ 5 – 10 ปี โดยมีค่าเฉลี่ย 4.24 4.09 และ 4.02 ตามลำดับ

**ตารางที่ 16** ความแตกต่างค่าเฉลี่ยความพึงประสงค์สมรรถนะด้านการจัดการรายคู่ จำแนกตาม อายุการทำงาน และการทดสอบสมมติฐาน

	อายุการ ทำงาน (I)	ค่าเฉลี่ย (I)	อายุการ ทำงาน (J)	ค่าเฉลี่ย (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
สมรรถนะด้านการจัดการ ตนเอง ( Self-Management Competencies )	ต่ำกว่า 3 ปี	4.09	3 – 5 ปี	4.51	-0.42*	0.11	0.00*
			5 – 10 ปี	4.02	0.07	0.10	0.50
			10ปีขึ้นไป	4.25	-0.15	0.10	0.12
	3 – 5 ปี	4.51	5 – 10 ปี	4.02	0.49*	0.10	0.00*
			10ปีขึ้นไป	4.25	0.27*	0.09	0.01*
			5 – 10 ปี	4.02	-0.22*	0.09	0.01*

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเชิงซ้อน โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในเรื่อง อายุการทำงานที่แตกต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์แตกต่างกัน พบว่า

สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 คือ กลุ่มอายุ การทำงาน 3 – 5 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีระดับความพึงพอใจมากที่สุด ด้วยค่าเฉลี่ย 4.51 และ 4.25 ตามลำดับ กลุ่มที่ 2 ลุ่มอายุการทำงาน ต่ำกว่า 3 ปี และ 5 – 10 ปี ด้วยค่าเฉลี่ย 4.09 และ 4.02 ตามลำดับ

**สมมติฐานที่ 2** สภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินงานทางธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับ  
ทัศนคติของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์

สมมติฐานที่ 2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของผู้บริหาร  
เกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์

สมมติฐานที่ 2.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของผู้บริหารเกี่ยวกับ  
สมรรถนะที่พึงประสงค์



**ตารางที่ 17** ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจกับสมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์

สมรรถนะ	สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร					
	สภาพแวดล้อมภายนอก		สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมรวม	
	Correlation	Sig.	Correlation	Sig.	Correlation	Sig.
สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง ( Self-Management Competencies )	0.198**	0.004	0.058	0.406	0.255**	0.000
สมรรถนะด้านการจัดการบุคคล (Competencies Dealing with People)	0.538**	0.000	0.415**	0.000	0.519**	0.000
สมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจ (Competencies Dealing with Business)	0.397**	0.000	0.372**	0.000	0.399**	0.000
สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Competencies)	0.482**	0.000	0.448**	0.000	0.449**	0.000
สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies)	0.489**	0.000	0.309**	0.000	0.529**	0.000
สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies)	0.436**	0.000	0.305**	0.000	0.487**	0.000
สมรรถนะด้านเทคโนโลยี (Technological Competencies)	0.390**	0.000	0.159*	0.021	0.469**	0.000
<b>รวม</b>	<b>0.528**</b>	<b>0.000</b>	<b>0.369**</b>	<b>0.000</b>	<b>0.562**</b>	<b>0.000</b>

หมายเหตุ:\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 17 ผลการทดสอบ บสมมติฐานที่ 2 พบว่า ยอมรับสมมติฐาน กล่าวคือ สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับทักษะของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากการหาระดับความสัมพันธ์ด้วยค่าสถิติที่เรียกว่า ค่าความสัมพันธ์ของ Pearson Correlation พบว่า มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.562 แสดงว่ามีระดับความสัมพันธ์ปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.1 พบว่า ยอมรับสมมติฐาน กล่าวคือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์กับทักษะของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าความสัมพันธ์ของ Pearson Correlation เท่ากับ 0.528 แสดงว่ามีระดับความสัมพันธ์ปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.2 พบว่า ยอมรับสมมติฐาน กล่าวคือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับทักษะของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าความสัมพันธ์ของ Pearson Correlation เท่ากับ 0.369 แสดงว่ามีระดับความสัมพันธ์ต่ำและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

## สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของผู้บริหาร มีทักษะเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์แตกต่างกัน

### ตารางที่ 18 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1

สมรรถนะ	เพศ	ระดับการศึกษา	อายุการทำงาน
สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง ( Self-Management Competencies )			✓
สมรรถนะด้านการจัดการบุคคล (Competencies Dealing with People)	✓	✓	
สมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจ (Competencies Dealing with Business)	✓		
สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Competencies)	✓		
สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies)	✓		
สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies)	✓		
สมรรถนะด้านเทคโนโลยี (Technological Competencies)			

หมายเหตุ: เครื่องหมาย ✓ หมายถึง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 18 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ว่า เพศ มีผลต่อ สมรรถนะที่พึงประสงค์ ด้าน สมรรถนะด้านการจัดการบุคคล สมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจ สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านเทคนิค ระดับการศึกษา มีผลต่อ สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้าน การจัดการบุคคล อายุการทำงาน มีผลต่อสมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการจัดการตนเอง

**สมมติฐานที่ 2** สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับทักษะของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์

**ตารางที่ 19** สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2

สมรรถนะ	สภาพแวดล้อมภายนอก	สภาพแวดล้อมภายใน	สภาพแวดล้อมรวม
สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง ( Self-Management Competencies )	✓	-	✓
สมรรถนะด้านการจัดการบุคคล (Competencies Dealing with People)	✓	✓	✓
สมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจ (Competencies Dealing with Business)	✓	✓	✓
สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Competencies)	✓	✓	✓
สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies)	✓	✓	✓
สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies)	✓	✓	✓
สมรรถนะด้านเทคโนโลยี (Technological Competencies)	✓	✓	✓

หมายเหตุ: เครื่องหมาย ✓ หมายถึง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หรือ .05

จากตารางที่ 19 สรุปผล การทดสอบสมมติฐานที่ 2 ได้ว่า สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์

ในส่วนของสมมติฐานที่ 2.1 และ 2.2 สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งภายนอก มีความสัมพันธ์กับ สมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์ทุกด้าน และสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรภายใน มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์ทุกด้าน ยกเว้น สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง

### ข้อวิจารณ์

จากการเปรียบเทียบผลการวิจัยของ ฉัช อุษาคณารักษ์ (2540) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ทักษะของผู้บริหารเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ไทย โดยผลการวิจัย มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยในครั้งนี้ในด้านที่มีความพึงประสงค์สมรรถนะด้านต่างๆอยู่ในระดับที่มาก และยังมีความสอดคล้องในผลการวิจัยในครั้งนี้ซึ่งพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุการทำงาน และระดับการศึกษา มีผลต่อ ทักษะของผู้บริหารที่มีต่อสมรรถนะที่พึงประสงค์ ในสมรรถนะด้านเทคโนโลยี ภาวะผู้นำ และการจัดการตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า เพศ และวุฒิการศึกษา ของผู้บริหารมีทักษะที่แตกต่างกัน

จากการเปรียบเทียบผลการวิจัยของ Pollitt (2005) ได้ทำการศึกษาถึงวิธีการคัดเลือกพนักงานของธนาคารที่จะนำไปสู่อนาคต และสมรรถนะที่ต้องการ โดยได้ทำการศึกษาธนาคาร Lloyds TSB โดยผลการวิจัยได้พบว่า มีความต้องการ บุคคลที่มีความคิดริเริ่ม และความกระตือรือร้น และมีความสามารถทางด้านระหว่างบุคคลและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในครั้งนี้ที่สมรรถนะด้านการจัดการบุคคล และ สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง มีความพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และผลการวิจัยของ Pollitt ยังพบว่า ผู้ที่ผ่านการอบรมตามหลักสูตรของธนาคาร ให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับธนาคารแล้ว จะช่วยเพิ่มโอกาสในการถูกคัดเลือกเข้าเป็นพนักงาน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

ในปัจจุบันธุรกิจหรือองค์กรต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงมากยิ่งขึ้นกว่าการแข่งขันในอดีตที่ผ่านมาทั้งนี้การแข่งขันที่สูงขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร มนุษย์ถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการผลักดันธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและนำพาให้ธุรกิจสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้ การคัดเลือกบุคลากรนั้น จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงาน ได้ ดังนั้นธุรกิจจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการคัดเลือกมนุษย์หรือพนักงานที่เข้ามาปฏิบัติงานกับธุรกิจ จะต้องมีความตรงตามความต้องการของธุรกิจมากที่สุด บุคคลที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการขององค์กรมากที่สุดก็จะมีโอกาสที่จะได้รับการคัดเลือกมากกว่าคนที่มีสมรรถนะไม่ตรงกับความต้องการขององค์กร บุคคลที่ต้องการให้ตนเองมีสมรรถนะเหมาะสมตรงตามความต้องการขององค์กรเพื่อเพิ่มโอกาสในการได้รับคัดเลือกเข้าทำงานแล้วก็จำเป็นที่จะต้องทราบถึงสมรรถนะที่องค์กรพึงประสงค์ เพื่อที่จะได้พัฒนาสมรรถนะของตนเองให้ตรงกับความต้องการขององค์กรมากที่สุด วัตถุประสงค์ ของการวิจัยในครั้งนี้คือ เพื่อศึกษาสมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์ เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่มีผลต่อสมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์ และเพื่อศึกษาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มี ความสัมพันธ์ ต่อสมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์ใช้วิธีวิจัยเชิงสืบค้น โดยอาศัยการตรวจสอบเอกสาร งานวิจัย ทฤษฎี และการหาข้อมูลจากเอกสารและสิ่งอ้างอิงต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา และใช้วิธีวิจัยเชิงพรรณนา ซึ่งดำเนินการเก็บข้อมูลในรูปแบบของการวิจัยเชิงสำรวจ ด้วยการใช้แบบสอบถามรวบรวมข้อมูล 210 ชุดจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิง

อนุมาน ด้วยค่า t-test, F-test, LSD และค่า Pearson Correlation กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

พบว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายจำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 47.10 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิงมีจำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 52.90 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุการทำงานอยู่ในช่วง 10 ปีขึ้นไป มากที่สุด ร้อยละ 33.80 รองลงมาเป็นอายุการทำงาน 5-10 ปี ร้อยละ 28.60 3-5 ปี ร้อยละ 20.00 และต่ำกว่า 3 ปี ร้อยละ 17.60 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 50.50 รองลงมา คือสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 49.50 ตามลำดับ

ผลการวิจัยสมรรถนะที่พึงประสงค์ พบว่าผู้บริหารมีทักษะเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์โดยรวมทั้งหมดจากรายการสมรรถนะ 35 ข้อ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.12 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.40 ผู้บริหารมีทักษะอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะด้านการจัดการบุคคล โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.28 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.43 สมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจ โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.27 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.43 และ สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.21 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.51 โดยในส่วนของสมรรถนะด้านเทคนิค ได้ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.86 มีความพึงประสงค์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าสมรรถนะในข้อมีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมในการปฏิบัติงานนี้ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 4.58 รองลงมาคือสมรรถนะในข้อรักษามารยาทในการปฏิบัติงานกับผู้อื่นและปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ มีค่าเฉลี่ย 4.49

ผลการวิจัย สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ในข้อ สภาพแวดล้อมด้านลูกค้า สภาพแวดล้อมด้านคู่แข่งชั้น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ มีระดับความสำคัญ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.50 4.47 และ 4.44 ตามลำดับ และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.55 0.70 และ 0.73 ตามลำดับ ในข้อสภาพแวดล้อมที่

ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ สภาพแวดล้อมด้านเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีระดับความสำคัญ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย (Mean) 3.51 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(SD.) 0.78

ผลการวิจัย สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร พบว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ในข้อ สภาพแวดล้อมด้านหน้าที่งานต่างๆ มีระดับความสำคัญ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย(Mean) 4.20 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) 0.75 ในข้อสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ สภาพแวดล้อมด้านสภาพแวดล้อมด้านลูกจ้าง มีระดับความสำคัญ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย (Mean) 4.01 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(SD.) 0.70

ผลการวิจัยปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของผู้บริหาร มีทัศนคติเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์แตกต่างกัน พบว่า เพศที่แตกต่างกันของผู้บริหาร มีผลต่อระดับความพึงประสงค์ที่แตกต่างกันในสมรรถนะด้านการจัดการบุคคล ได้ค่า sig 0.01 ซึ่งเพศชาย ได้ให้ระดับคะแนนเฉลี่ย 4.37 และ 4.21 ในเพศหญิง สมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจ ได้ค่า sig 0.01 ซึ่งเพศชาย ได้ให้ระดับคะแนนเฉลี่ย 4.35 และ 4.20 ในเพศหญิง สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ ได้ค่า sig 0.00 ซึ่งเพศชาย ได้ให้ระดับคะแนนเฉลี่ย 4.14 และ 3.85 ในเพศหญิง สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ได้ค่า sig 0.00 ซึ่งเพศชาย ได้ให้ระดับคะแนนเฉลี่ย 4.29 และ 3.94 ในเพศหญิง สมรรถนะด้านเทคนิค ได้ค่า sig 0.00 ซึ่งเพศชาย ได้ให้ระดับคะแนนเฉลี่ย 4.05 และ 3.68 ในเพศหญิง

พบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของผู้บริหาร มีผลต่อระดับความพึงประสงค์ที่แตกต่างกันในสมรรถนะด้านการจัดการบุคคล มีค่า Sig เท่ากับ 0.02 ในกลุ่มที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จะให้ค่าเฉลี่ย สมรรถนะด้านการจัดการบุคคล 4.36 ซึ่ง สูงกว่า กลุ่มปริญญาตรี ที่ให้ค่าเฉลี่ย 4.22

พบว่าอายุการทำงานที่แตกต่างกันของผู้บริหาร มีผลต่อระดับความพึงประสงค์ที่แตกต่างกันในสมรรถนะด้านการจัดการตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่า Sig เท่ากับ 0.00 ซึ่งอายุการทำงาน 3 – 5 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ 4.51 รองลงมาคือ อายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป ต่ำกว่า 3 ปี และ 5 – 10 ปี โดยมีค่าเฉลี่ย 4.24 4.09 และ 4.02 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างแบ่ง เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 คือ กลุ่มอายุการทำงาน 3 – 5 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีระดับความพึงพอใจมากที่สุด ด้วยค่าเฉลี่ย 4.51 และ 4.25 ตามลำดับ กลุ่มที่ 2 กลุ่มอายุการทำงาน ต่ำกว่า 3 ปี และ 5 – 10 ปี ด้วยค่าเฉลี่ย 4.09 และ 4.02ตามลำดับ

ผลการวิจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินงานทางธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับทักษะของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ พบว่า สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับทักษะของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากการหาระดับความสัมพันธ์ด้วยค่าสถิติที่เรียกว่า ค่าความสัมพันธ์ของ Pearson Correlation พบว่า มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.562 แสดงว่ามีระดับความสัมพันธ์ปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

พบว่าสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มีความสัมพันธ์กับ ทักษะของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าความสัมพันธ์ของ Pearson Correlation เท่ากับ 0.528 แสดงว่ามีระดับความสัมพันธ์ปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

พบว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับ ทักษะของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าความสัมพันธ์ของ Pearson Correlation เท่ากับ 0.369 แสดงว่ามีระดับความสัมพันธ์ต่ำและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากการศึกษาสมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์ตามที่ สนะของผู้บริหาร ผู้ทำการวิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ไทย ควรมีการปรับกระบวนการคัดเลือกบุคลากรให้สอดคล้องกับทักษะของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย เพื่อให้บุคลากรที่จะเข้าทำงาน มีสมรรถนะ ตรงตามความต้องการของผู้บริหาร
2. ผู้ที่มีความประสงค์จะทำงานร่วมกับธนาคารพาณิชย์ไทย ควรพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะด้านการจัดการตนเอง สมรรถนะด้านการจัดการบุคคล และ สมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจ เนื่องจาก ผู้บริหารมีทักษะให้ความสำคัญพึงประสงค์สมรรถนะทั้ง 3 ด้านนี้อยู่ในระดับ มากที่สุด โดยเน้น สมรรถนะสามารถพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นจากการเรียนรู้ถึงประสบการณ์ที่

ผ่านมา สมรรถนะรักษามารยาทในการปฏิบัติงานกับผู้อื่นและปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ สมรรถนะมีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้านของสมรรถนะ

3. พนักงานที่ทำงานร่วมกับธนาคารพาณิชย์ไทยในปัจจุบัน ควรจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง ให้ตรงกับความต้องการของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยมากที่สุด เพื่อที่จะได้เป็นที่พึงประสงค์ของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย

4. พนักงานที่ทำงานร่วมกับธนาคารพาณิชย์ไทยในปัจจุบัน ควรพิจารณาถึงผู้บริหารของตน ว่ามีปัจจัยส่วนบุคคลเป็นอย่างไร จะได้พัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะเหมาะสมกับปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย เช่น ผู้บริหารเพศชาย ให้ความสำคัญประสงคักับสมรรถนะด้านการจัดการบุคคลสูงกว่าเพศหญิง เป็นต้น

5. ธนาคารพาณิชย์ ไทย ควรมีการจัดฝึกอบรมพนักงาน ให้มีสมรรถนะในแต่ละด้านเหมาะสมตามความต้องการของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนมุมมองของเพื่อนร่วมงาน ว่ามีความต้องการเพื่อนร่วมงานที่มีสมรรถนะอย่างไร เพื่อสะท้อนมุมมองของผู้ที่อยู่ในระดับเดียวกัน ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้สะท้อนมุมมองของผู้บริหารซึ่งอยู่สูงกว่า แล้วนำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของทั้ง 2 มุมมอง ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่

2. ควรมีการศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์จำแนกธนาคารว่าแต่ละธนาคารมีความพึงประสงค์แตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

3. ควรศึกษาวิธีพัฒนาสมรรถนะในด้านต่างๆ เพื่อให้ผู้ที่อ่านงานวิจัยสามารถนำไปปฏิบัติ เพื่อให้มีสมรรถนะตรงตามความต้องการของธนาคารพาณิชย์ไทย

## เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กลุ่มการวิเคราะห์เศรษฐกิจมหภาค สำนักนโยบายเศรษฐกิจมหภาคและระหว่างประเทศ. 2552. **Gi  
บทวิเคราะห์เรื่องเศรษฐกิจไทยครึ่งปีแรกมมมองจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการเงิน**  
(Online). <http://www.fpo.go.th>, กันยายน 2552

กัลยา วานิชย์บัญชา. 2549. **หลักสถิติ**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

ชูชัย สมितिไกร. 2552. **การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร**.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธงชัย สันติวงษ์. 2540. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

ณรงค์วิทย์ แสงทอง. 2546. **การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ**.  
กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

ณัช อุษาคณารักษ์. 2540. **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์  
ไทยตามทัศนะของผู้บริหาร**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร  
การศึกษา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

คุณดาว ดวงเด่น. 2540. **การพัฒนาอาชีพโดยเน้นขีดความสามารถ: กรณีศึกษาพนักงานสายเงิน  
ฝาก-บัญชี ธนาคารไทยทูลุ จำกัด (มหาชน)**. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการ  
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พิมพ์กานต์ ไชยสังข์. 2546. **สมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงินแห่ง  
หนึ่ง**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เพ็ญพรรณ พงษ์แสงสน. 2539. การศึกษาการคาดคะเนความต้องการกำลังคนและคุณลักษณะ  
กำลังคนที่ต้องการของธนาคารพาณิชย์ไทย. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

วิจิต อุ๋น. 2550. การวิจัยและการสืบค้นข้อมูลทางธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พรินท์แอม  
มี(ประเทศไทย).

ศิริชัย กาญจนวาสิ, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และ ดิเรก ศรีสุใจ. 2551. การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสม  
สำหรับการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สุพิชชา ชีวพฤกษ์. 2549. สมรรถนะแรงงานอาชีพที่ต้องการของพนักงานแผนกบริการส่วนหน้า  
ของธุรกิจโรงแรมห้าดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Boyatzis, R. 1982. **The Competency Management-A model for Effective Performance.** New  
York: John Wiley&Sons.

Edward J.C. and Richard S. 2002. **The Value-Added Employee.** Mansfield. Butterworth-  
Heinermann.

Dessler, G. 2009. **A framework for human resource management.** Upper Saddle River, N. J.  
: Pearson

Heneman, H.G . and R.L. Heneman. 1994. **Staffing organizations.** Middeltown: Mendota  
House.

McClelland, D. 1973. **Testing for Competence Rather than for Intelligence.** USA: American  
Psychologist.

McShane, S and V. Glinlow. 2000. **Organizational Behavior**. Boston: McGraw-Hill.

Pollitt, D. 2005. How bank selects the people who will lead it into the future -Testing graduates at Lloyds TSB: **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT VOL. 13 NO. 1** pp. 12-14  
Emerald Group Publishing Limited.

Rothwell, W. J., J. E. Lindholm and W. G. Wallick. 2003. **What CEOs Expect from Corporate Training: Building Workplace Learning and Performance Initiatives that Advance Organizational Goals**. New York: AMACOM.

Rylatt, A. and K. Lohan. 1995. **Creating Training Miracles**. Sydney : Prentice-Hall.

Samuel C . 2000. **Modern Management**. 8<sup>th</sup> ed New Jersey : Prentice-Hall,Inc.

Scott A. S and George W. B. 2007. **Human resource management**. Mason : Thomson.

Slocum,J.W., Jackson, S.E. and Hellriegel, D. 2008. **Competency-Based Management**.  
Thompson Higher Education.

Spencer, L.M.,and Spencer, S.M. 1993. **Competence at Work:Model for Superior Performance**. New York: John Wiley &Sons, Inc.

Susan E. J and Randall S. S. 2003. **Managing human resources through strategic partnerships**. Mason, Ohio : Thomson/South-Western.

Woodruffe, C. 1993. "What is meant by a competency." **Leadership & Organization Development**. 14 (1): 29-36

Werther W. B and Keith, D. 1993. **Human resources and personnel management**. New York: McGraw-Hill.

Yamane, Taro. 1973. **Statistics : an introduction analysis**. New York: Harper & Row.







ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์และแบบตอบรับ



โครงการบัณฑิตศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ  
คณะบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

*Regular*

*MBA*

50 ถนนพหลโยธิน ลาดยาว จตุจักร กทม. 10900 โทรศัพท์ 0 2942 8611-2

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย

สิ่งที่แนบมาด้วย 1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
2. แบบตอบรับขอความอนุเคราะห์

เรียน .....

ด้วยข้าพเจ้า นาย จิรศักดิ์ สุทธาผล กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท โครงการบัณฑิตศึกษา สาขาบริหารธุรกิจ (ภาคปกติ) คณะบริหารธุรกิจ มหา วิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อ ประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ (Thesis)

ข้าพเจ้าได้ทำรายงานในหัวข้อ “สมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของผู้บริหาร” ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อบุคคลที่ต้องการร่วมงานกับธนาคารพาณิชย์ไทย และพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยในปัจจุบัน โดยการทำรายงานครั้งนี้ ข้าพเจ้ามีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลจากการ ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่าย ทุกฝ่ายหรือ หัวหน้าแผนก/หัวหน้าสายงาน /หรือผู้มีตำแหน่ง เทียบเท่าที่มีอำนาจในการคัดเลือกพนักงาน ชั้นสุดท้าย ทุกท่าน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว และขอขอบพระคุณในความ ร่วมมือเป็นอย่างดีมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นาย จิรศักดิ์ สุทธาผล)

โครงการบัณฑิตศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ (ภาคปกติ) คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ขอ รับรองว่า นาย จิรศักดิ์ สุทธาผล กำลังศึกษาอยู่ในภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2552 จริง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลตามแต่จะเห็นสมควร จักขอบคุณยิ่ง

(อาจารย์ สุมนรัตน์ ชื่นพุฒิ)

ประธานโครงการฯ



โครงการบัณฑิตศึกษาระดับปริญญาโท  
คณะบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

*Regular*

*MBA*

50 ถนนพหลโยธิน ลาดยาว จตุจักร กทม. 10900 โทรศัพท์ 0 2942 8611-2

แบบตอบรับ

ขอความอนุเคราะห์ข้อมูล

ชื่อ-สกุล : .....  
ตำแหน่ง : .....  
โทรศัพท์ : ..... โทรสาร : .....  
E-Mail : .....

- ยินดีให้ความอนุเคราะห์
- ช่องทางที่สะดวกในการตอบแบบสอบถามมากที่สุด
    - ให้หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่ายตอบแบบสอบถาม ออนไลน์ ที่  
<http://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dEF3S0VuSWNhNFIYQTVWNGF1X3FzQnc6MA>
    - ตอบแบบสอบถามผ่านทาง Email โดยให้ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามแนบไฟล์ Email ไปที่  
..... วิธีนี้ให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำแบบสอบถามแล้ว  
แนบไฟล์ส่งกลับผู้วิจัยผ่านทางEmail
    - ตอบแบบสอบถามโดยให้ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามฉบับจริง ไปยังธนาคาร และผู้วิจัยจะ  
เดินทางไปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง
- ไม่ยินดีให้ความอนุเคราะห์

ลงชื่อ.....  
(.....)

โครงการบัณฑิตศึกษาระดับปริญญาโท

ผู้วิจัย : นาย จิรศักดิ์ สุทธาดล

โทร. 089 499 4988

โทรสาร 02-942-8611 ต่อ 16

Email: [j\\_sutthadol@hotmail.com](mailto:j_sutthadol@hotmail.com)

\* ท่านสามารถตอบรับการขอความอนุเคราะห์ผ่านทาง แบบตอบรับ แล้วส่งคืนตามที่อยู่ที่ได้จัดพิมพ์ไว้หลังแบบ  
ตอบรับ,ผ่านทาง Email โทรสารหรือทางโทรศัพท์ของผู้วิจัยได้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง



ภาคผนวก ข  
แบบสอบถาม



ชุดที่.....

ฝ่าย.....

การวิจัยเพื่อใช้ประกอบวิทยานิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

### แบบสอบถาม

**เรื่อง** สมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของผู้บริหาร  
**เรียน** ผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำวิทยานิพนธ์ คณะบริหารธุรกิจ  
ภาควิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ดังนั้นจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านกรุณาตอบ  
แบบสอบถามชุดนี้ตามความเป็นจริงข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงวิชาการเท่านั้นโดยผู้  
ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมและไม่มีส่วนหนึ่งส่วนใดเกี่ยวข้องกับข้อมูลรายบุคคล ผู้ศึกษา  
ใคร่ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความร่วมมืออย่างดีในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้  
แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 สมรรถนะที่พึงประสงค์

ส่วนที่ 3 ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินการ

นายจิรศักดิ์ สุทธาดล

ผู้วิจัย

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

**คำชี้แจง** โปรดให้คำตอบที่ตรงตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน โดยเลือกทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง  หน้าข้อความหรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริง

#### 1. เพศ

- ชาย  หญิง

#### 2. ระดับการศึกษาสูงสุด

- ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  สูงกว่าปริญญาตรี

#### 3. อายุการทำงานของท่าน (กรณีที่มีเศษของอายุงานตั้งแต่ 6 เดือน ขึ้นไป ให้ปัดเพิ่มเป็น 1 ปี)

- ต่ำกว่า 3 ปี  3 – 5 ปี  
 5 – 10 ปี  10 ปีขึ้นไป

#### 4. ธนาคารที่สังกัดอยู่ในปัจจุบัน

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> ธนาคารกรุงเทพ                   | <input type="checkbox"/> ธนาคารกรุงไทย      | <input type="checkbox"/> ธนาคารกรุงศรีอยุธยา  |
| <input type="checkbox"/> ธนาคารกสิกรไทย                  | <input type="checkbox"/> ธนาคารเกียรตินาคิน | <input type="checkbox"/> ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย |
| <input type="checkbox"/> ธนาคารทหารไทย                   | <input type="checkbox"/> ธนาคารทีสโก้       | <input type="checkbox"/> ธนาคารไทยพาณิชย์     |
| <input type="checkbox"/> ธนาคารชนชาติ                    | <input type="checkbox"/> ธนาคารนครหลวงไทย   | <input type="checkbox"/> ธนาคารยูโอบี         |
| <input type="checkbox"/> ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) | <input type="checkbox"/> ธนาคารสินเอเชีย    |   |

## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงานที่พึงประสงค์

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ตามความคิดเห็นที่แท้จริงของท่านมากที่สุดเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงานที่ท่านมีความพึงประสงค์เพียงช่องเดียว โดยคำถามแบ่งระดับการประเมินออกเป็น 5 ระดับดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง สมรรถนะนั้นๆ มีความสำคัญมากที่สุด
เห็นด้วย	หมายถึง สมรรถนะนั้นๆ มีความสำคัญมาก
เฉยๆ	หมายถึง สมรรถนะนั้นๆ มีความสำคัญปานกลาง
ไม่เห็นด้วย	หมายถึง สมรรถนะนั้นๆ มีความสำคัญน้อย
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง สมรรถนะนั้นๆ มีความสำคัญน้อยที่สุด

รายการสมรรถนะ	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉยๆ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง
1. สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อต้องตกอยู่ได้ สภาวะที่มีความกดดัน					
2. มีแรงกระตุ้นในการทำงาน และสามารถเผชิญหน้ากับ ความล้มเหลวได้อย่างเหมาะสม					
3. การพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นจากการเรียนรู้ ถึงประสบการณ์ที่ผ่านมา					
4. สามารถจัดการกับปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้อย่าง เหมาะสม					
5. สามารถคาดการณ์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการ ตัดสินใจของตนเองและรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองทำ					
6. รักษามารยาทในการปฏิบัติงานกับผู้อื่นและปรับตัวให้เข้า กับผู้อื่นได้					
7. มีความสามารถที่จะสื่อสารระหว่างตนเองกับผู้อื่นได้อย่าง มีประสิทธิภาพ					

รายการสมรรถนะ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
8. มีทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้ดีขึ้น					
9. ทำงานให้สำเร็จลุล่วงจากการทำงานกับกลุ่มคนได้อย่างราบรื่นทั้งในฐานะสมาชิกและผู้นำกลุ่ม					
10. กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้ผู้อื่นมีความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น					
11. เข้าใจถึงพันธกิจและค่านิยมทั้งหมดของธนาคาร					
12. ความสามารถในการมองหาและฉกฉวยโอกาสในการทำกำไรให้ธนาคาร					
13. ความสามารถที่จะระบุได้ว่าอะไรคือสิ่งที่จำเป็นต้องทำและทำก่อนที่จะถามหรือจะเกิดเหตุการณ์ให้จำเป็นต้องทำ					
14. ปรับตัวให้สอดคล้องกับลูกค้าเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งภายนอกและภายในของลูกค้า					
15. มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่					
16. มีความสามารถที่จะแก้ปัญหาด้วยการใช้เหตุผล มีระบบและมีกระบวนการต่อเนื่องกัน					
17. เข้าใจในทฤษฎีและประยุกต์ใช้ในการพัฒนาธนาคารและการปฏิบัติงาน					
18. ทักษะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการทำงาน					
19. มีทักษะในการเจรจาต่อรอง การทำสัญญา ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี					
20. ความสามารถในการวิเคราะห์ถึงตำแหน่งในการแข่งขันของธนาคาร					

รายการสมรรถนะ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
21. มีความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่น ให้ได้รับความสนับสนุนจากผู้อื่น					
22. การจัดการประเด็นต่างๆของโครงการให้ตรงตามกำหนดเวลา					
23. สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานในธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
24. การเข้าใจและมีความรู้ถึงวัฒนธรรมที่หลากหลาย					
25. ปฏิบัติตนให้เป็นคนที่มีความรับผิดชอบ น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ					
26. ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับจากตนเองสู่หัวหน้างานหรือผู้บริหาร					
27. เข้าใจการเรียนรู้จากผู้ใหญ่					
28. สามารถแสดงให้เห็นถึงความรู้และทักษะในส่วนงานที่ทำอยู่					
29. มีทักษะในการตั้งคำถาม					
30. มีทักษะการตรวจสอบการแทรกแซง					
31. เปิดรับกระบวนการใหม่ๆหรือเทคโนโลยีใหม่ๆในการทำงาน					
32. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง					
33. มีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆหรือเทคโนโลยีใหม่ๆให้กับองค์กร					
34. เข้าใจระบบการสนับสนุนการปฏิบัติงานผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์					
35. การติดต่อสื่อสารผ่านทางคอมพิวเตอร์หรือทางอินเทอร์เน็ต					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ตามความคิดเห็นที่แท้จริงของท่านมากที่สุดเกี่ยวกับ

สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานเพียงช่องเดียว โดยคำถามแบ่งระดับการประเมินออกเป็น 5 ระดับดังนี้

- 5 หมายถึง สภาพแวดล้อมนั้นๆ มีความสำคัญมากที่สุด  
 4 หมายถึง สภาพแวดล้อมนั้นๆ มีความสำคัญมาก  
 3 หมายถึง สภาพแวดล้อมนั้นๆ มีความสำคัญปานกลาง  
 2 หมายถึง สภาพแวดล้อมนั้นๆ มีความสำคัญน้อย  
 1 หมายถึง สภาพแวดล้อมนั้นๆ มีความสำคัญน้อยที่สุด

รายการสภาพแวดล้อม	ระดับความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
1. สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย					
2. สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ					
3. สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี					
4. สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม					
5. สภาพแวดล้อมทางสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ					
6. สภาพแวดล้อมด้านลูกค้า					
7. สภาพแวดล้อมด้านคู่แข่ง					
8. สภาพแวดล้อมด้านสภาพตลาดแรงงาน					
9. สภาพแวดล้อมด้านเจ้าหน้าที่ของรัฐ					
10. สภาพแวดล้อมด้านผู้ร่วมลงทุน					
11. สภาพแวดล้อมด้านผู้ถือหุ้น					
12. สภาพแวดล้อมด้านลูกจ้าง					
13. สภาพแวดล้อมด้านคณะกรรมการบริหาร					
14. สภาพแวดล้อมด้านวัฒนธรรมองค์กร					
15. สภาพแวดล้อมด้านหน้าที่งานต่างๆเช่น บัญชี ทรัพยากรมนุษย์ การตลาด เป็นต้น					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม:

.....

.....

.....

.....

.....

.....





ภาคผนวก ค  
คำสถิติที่ใช้ทดสอบความน่าเชื่อถือ

ตารางผนวกที่ 1 ตารางค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	50

ตารางผนวกที่ 2 ตารางค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในส่วนสมรรถนะที่พึงประสงค์

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.942	35

ตารางผนวกที่ 3 ตารางค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในส่วนสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	15



ภาคผนวก  
คำสถิติเชิงพรรณนา

ตารางผนวกที่ 4 ความถี่ ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ  
ข้อมูลจำแนกรายข้อ

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
sex	210	1.00	2.00	1.5286	.50038
edu	210	2.00	3.00	2.4952	.50117
agejob	210	1.00	4.00	2.7857	1.09666
bank	210	1.00	10.00	5.2381	2.73389
a1	210	2.00	5.00	3.9857	.87210
a2	210	2.00	5.00	3.9476	.77158
a3	210	3.00	5.00	4.4381	.54332
a4	210	3.00	5.00	4.3190	.56035
a5	210	3.00	5.00	4.3524	.64860
b1	210	4.00	5.00	4.4905	.50110
b2	210	3.00	5.00	4.3190	.60153
b3	210	3.00	5.00	4.2952	.64033
b4	210	3.00	5.00	4.3190	.64007
b5	210	3.00	5.00	4.0000	.62637
c1	210	2.00	5.00	4.1810	.72917
c2	210	3.00	5.00	4.086	.6794
c3	210	3.00	5.00	4.2571	.71923
c4	210	3.00	5.00	4.2381	.61128
c5	210	3.00	5.00	4.5810	.52280
d1	210	3.00	5.00	4.2238	.64326
d2	210	3.00	5.00	4.0048	.70200
d3	210	3.00	5.00	3.8333	.70258

## ตารางผนวกที่ 4 (ต่อ)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
d4	210	2.00	5.00	4.1143	.77416
d5	210	2.00	5.00	3.7571	.72750
e1	210	2.00	5.00	3.9810	.78235
e2	210	3.00	5.00	4.1952	.67418
e3	210	2.00	5.00	4.0762	.74750
e4	210	2.00	5.00	3.9048	.69892
e5	210	3.00	5.00	4.3714	.65267
f1	210	3.00	5.00	3.9000	.69482
f2	210	2.00	5.00	3.9524	.76878
f3	210	3.00	5.00	4.1000	.65949
f4	210	3.00	5.00	3.7762	.60493
f5	210	2.00	5.00	3.5524	.77002
g1	210	3.00	5.00	4.1952	.63016
g2	210	3.00	5.00	4.2190	.64119
g3	210	2.00	5.00	4.1667	.72931
g4	210	2.00	5.00	3.9286	.71192
g5	210	3.00	5.00	4.1476	.71359
n1	210	1.00	5.00	3.6476	.85259
n2	210	2.00	5.00	4.4429	.73143
n3	210	2.00	5.00	3.9762	.74782
n4	210	2.00	5.00	3.8381	.76557
n5	210	1.00	5.00	3.6333	1.02776
n6	210	3.00	5.00	4.4952	.54683
n7	210	2.00	5.00	4.4714	.69972

## ตารางผนวกที่ 4 (ต่อ)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
n8	210	2.00	5.00	3.8333	.76767
n9	210	2.00	5.00	3.5143	.78398
n10	210	2.00	5.00	3.9952	.81551
n11	210	2.00	5.00	4.1095	.72706
n12	210	3.00	5.00	4.0143	.70187
n13	210	2.00	5.00	4.0810	.71760
n14	210	3.00	5.00	4.0429	.77217
n15	210	3.00	5.00	4.1952	.74819
Valid N (listwise)	210				

ตารางผนวกที่ 5 ความถี่ ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ  
-ข้อมูล จำแนกรายด้าน

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a_total	210	2.80	5.00	4.2086	.51441
b_total	210	3.20	5.00	4.2848	.43026
c_total	210	3.00	5.00	4.2686	.42804
d_total	210	2.80	5.00	3.9867	.54939
e_total	210	2.80	5.00	4.1057	.49963
f_total	210	2.80	5.00	3.8562	.55620
g_total	210	3.00	5.00	4.1314	.53460
n_total	210	2.60	5.00	3.9076	.57411
nout	210	2.70	5.00	3.9848	.49083
nin	210	3.00	5.00	4.0886	.50373
noutgen	210	2.60	5.00	3.9076	.57411
nouttask	210	2.80	5.00	4.0619	.48851
Valid N (listwise)	210				



ภาคผนวก จ  
คำสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

ตารางผนวกที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคล เพศ

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
a_total	Equal variances assumed	.565	.453	.041	208	.968	.00289	.07128	-.13763	.14342
	Equal variances not assumed			.041	207.930	.967	.00289	.07074	-.13657	.14236
b_total	Equal variances assumed	1.535	.217	2.609	208	.010	.15304	.05867	.03738	.26871
	Equal variances not assumed			2.626	207.995	.009	.15304	.05827	.03817	.26792
c_total	Equal variances assumed	.277	.599	2.556	208	.011	.14928	.05840	.03414	.26442

## ตารางผนวกที่ 6 (ต่อ)

	Equal variances not assumed			2.572	207.994	.011	.14928	.05804	.03486	.26370
d_total	Equal variances assumed	.173	.678	3.934	208	.000	.28894	.07345	.14415	.43374
	Equal variances not assumed			3.945	207.133	.000	.28894	.07323	.14456	.43332
e_total	Equal variances assumed	.001	.976	5.472	208	.000	.35419	.06473	.22657	.48181
	Equal variances not assumed			5.481	206.481	.000	.35419	.06462	.22678	.48160
f_total	Equal variances assumed	1.366	.244	5.173	208	.000	.37527	.07255	.23224	.51829
	Equal variances not assumed			5.201	207.916	.000	.37527	.07216	.23302	.51752
g_total	Equal variances assumed	18.613	.000	.876	208	.382	.06476	.07394	.08102	.21053

## ตารางผนวกที่ 6 (ต่อ)

	Equal variances not assumed			.860	176.118	.391	.06476	.07530	-.08385	.21336
--	-----------------------------	--	--	------	---------	------	--------	--------	---------	--------

## ตารางผนวกที่ 7 ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคล ระดับการศึกษา

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
a_total	Equal variances assumed	4.078	.045	-.941	208	.348	-.06684	.07102	-.20684	.07317
	Equal variances not assumed			-.939	196.032	.349	-.06684	.07117	-.20720	.07353
b_total	Equal variances assumed	3.369	.068	-2.396	208	.017	-.14067	.05872	-.25644	-.02491
	Equal variances not assumed			-2.396	207.920	.017	-.14067	.05870	-.25640	-.02495
c_total	Equal variances assumed	.269	.604	1.575	208	.117	-.09274	.05887	-.20880	.02331
	Equal variances not assumed			1.576	207.548	.116	-.09274	.05883	-.20873	.02324

## ตารางผนวกที่ 7 (ต่อ)

d_total	Equal variances assumed	5.211	.023	.455	208	.650	.03454	.07597	-.11523	.18431
	Equal variances not assumed			.454	202.800	.650	.03454	.07607	-.11545	.18454
e_total	Equal variances assumed	.133	.716	-	208	.270	-.07631	.06892	-.21218	.05957
	Equal variances not assumed			-	207.995	.269	-.07631	.06891	-.21216	.05955
f_total	Equal variances assumed	.078	.780	1.053	208	.293	.08084	.07675	-.07046	.23214
	Equal variances not assumed			1.053	207.964	.293	.08084	.07674	-.07045	.23213
g_total	Equal variances assumed	2.755	.098	-.291	208	.771	-.02155	.07395	-.16734	.12423
	Equal variances not assumed			-.292	205.030	.771	-.02155	.07385	-.16715	.12405

ตารางผนวกที่ 8 ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคล อายุการทำงาน

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
a_total	Between Groups	6.582	3	2.194	9.277	.000
	Within Groups	48.722	206	.237		
	Total	55.305	209			
b_total	Between Groups	1.183	3	.394	2.166	.093
	Within Groups	37.508	206	.182		
	Total	38.691	209			
c_total	Between Groups	.315	3	.105	.570	.635
	Within Groups	37.977	206	.184		
	Total	38.293	209			
d_total	Between Groups	1.081	3	.360	1.197	.312
	Within Groups	62.002	206	.301		
	Total	63.083	209			
e_total	Between Groups	1.450	3	.483	1.963	.121
	Within Groups	50.723	206	.246		
	Total	52.173	209			
f_total	Between Groups	1.914	3	.638	2.094	.102
	Within Groups	62.743	206	.305		
	Total	64.657	209			
g_total	Between Groups	1.145	3	.382	1.341	.262
	Within Groups	58.588	206	.284		
	Total	59.733	209			

ตารางผนวกที่ 9 ผล Pearson Correlation

		Correlations			
		n_total	total	nout	nin
n_total	Pearson Correlation	1	.562**	.936**	.667**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	210	210	210	210
total	Pearson Correlation	.562**	1	.528**	.369**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	210	210	210	210
nout	Pearson Correlation	.936**	.528**	1	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	210	210	210	210
nin	Pearson Correlation	.667**	.369**	.760**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	210	210	210	210

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ -นามสกุล

นายจรัสศักดิ์ สุทธาดล

วัน เดือน ปี ที่เกิด

วันที่ 27 มีนาคม 2527

สถานที่เกิด

จังหวัดสระบุรี

ประวัติการศึกษา

เศรษฐศาสตร์บัณฑิต

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

