

**ความสามารถทางการจัดการของทรัพยากรมนุษย์
ในองค์การธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ของไทย**

สวรรณยา ธีรวิทย์ยางกูร

**วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร)
โครงการบัณฑิตศึกษาเทคโนโลยีการบริหาร
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์**

2546

ความสามารถทางการจัดการของทรัพยากรมนุษย์
ในองค์การธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ของไทย
สวรรยา ชีราวิทยางกูร
โครงการบัณฑิตศึกษาเทคโนโลยีการบริหาร

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร)

รองศาสตราจารย์.....ประธานกรรมการ
(ดร. วีระพล สุวรรณันต์)

อาจารย์.....กรรมการ
(ดร. วัฒนา พัฒนพงศ์)

อาจารย์.....กรรมการ
(ดร. พลพวรรณ คำพรรณ)

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์ : ความสามารถทางการจัดการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ของไทย
ชื่อผู้เขียน : สวรรยา ธีรวิทย์ทางกูร
ชื่อปริญญา : วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร)
ปีการศึกษา : 2546

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถทางการจัดการของผู้บริหารในองค์การธุรกิจค้าปลีก และเพื่อพัฒนาแบบจำลองความสามารถทางการจัดการของผู้บริหารในองค์การธุรกิจค้าปลีก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้เป็น ผู้บริหารขององค์การธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในเขตกรุงเทพมหานครรวม 5 แห่ง แบ่งเป็น ผู้บริหารระดับกลางจำนวน 89 คน และผู้บริหารระดับต้นจำนวน 95 คน รวมทั้งสิ้น 184 คน มีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นในเรื่องความสามารถทางการจัดการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด และใช้เทคนิคการวิเคราะห์การผันแปรหลายตัวแปร เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบเชิงชั้น เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน และเทคนิคการวิเคราะห์เชิงพรรณนา ผลการศึกษาพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของผู้บริหารส่งผลต่อความสามารถทางการจัดการด้านทักษะส่วนบุคคล และประสบการณ์ที่แตกต่างกันของผู้บริหารส่งผลต่อความสามารถทางการจัดการด้านคุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูง สำหรับการศึกษาเรื่องปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ ทักษะในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน และปัจจัยทางด้านตัวกระตุ้นในการทำงาน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี การจัดโครงสร้างองค์การ ผลตอบแทน และการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่ามีผลต่อความสามารถทางการจัดการของผู้บริหารในทุกด้าน และการศึกษาแบบจำลองความสามารถทางการจัดการ สามารถสรุปความคาดหวังของผู้บริหารได้ดังนี้ ความคาดหวังสูงสุด ได้แก่ ความสามารถทางคุณลักษณะพิเศษสำหรับการจัดการขั้นสูง ความคาดหวังรองได้แก่ การเป็นผู้นำ ทักษะส่วนบุคคล และการทำงานเป็นทีม ความคาดหวังทั่วไป ได้แก่ พลังในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร ความรู้ บุคลิกภาพ และการคิดวิเคราะห์

ABSTRACT

Title of Thesis : Management Competency of Human Resources in Thai Modern Trade Organization

Author : Miss Sawanya Theravithayangkura

Degree : Master of Science (Administration Technology)

Year : 2003

This research aims at studying of the factors affecting the management competency of the managers in the modern trade and developing the model of the management competency of the managers in the modern trade. In this research, 184 managers from 5 modern trade; including 89 middle-management level, and 95 low-management level, were asked for expressing their opinion about the management competency. The data were then analyzed using Percentages, Means, Standard Deviations, Minimum, Maximum and technical of Analysis of Variance (ANOVA), Hierarchical Regression Analysis, Stepwise Multiple Regression Analysis and Descriptive Statistics. The findings indicate that the differences of managers' education levels have an effect on personal skills. And the differences of managers' experience have an effect on special personality for supra competencies. Additionally, it is also found that working skills, motivation, and factors concerning the working stimulators namely organization culture, technology, organization structure, compensation, and training and development have an effect on the management competency of the managers. According to the studies of the management competency model, it can be concluded that the managers' expectations could be prioritized in the following respect: First priority expectation: Special personality for supra competencies. Second priority expectations: Leadership, Personal skill, and Teamwork. General expectations: Energy, Communication, Knowledge, Personality, and Conceptual thinking

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง ความสามารถทางการจัดการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ สำเร็จลงได้ด้วยการได้รับความช่วยเหลือ ความร่วมมือ และแรงสนับสนุนจากหลายๆ ฝ่าย

โดยผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วิระพล สุวรรณนันต์ เป็นอย่างสูงที่คอยแนะนำให้คำปรึกษาแก่ผู้วิจัยในฐานะเป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ ร่วมด้วยท่านคณะกรรมการที่ปรึกษา ได้แก่ ดร.วัฒนา พัฒนพงศ์ และดร.พลาพรรณ คำพรรณ ที่สละเวลาอันมีค่าคอยให้คำแนะนำ แก้ไขงานมาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณองค์การธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างสูงในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งขอขอบพระคุณ ผู้จัดการทั่วไปห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์ บางแค ผู้จัดการทั่วไปห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์ บางกะปิ ผู้จัดการทั่วไปห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์ งามวงศ์วาน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล และผู้จัดการทั่วไปเทสโก้โลตัส สำนักงานใหญ่ และผู้ตอบแบบสอบถามทุก ๆ ท่าน ตลอดจนผู้ช่วยผู้จัดการเลขา และพนักงานในแผนกต่าง ๆ ที่คอยอำนวยความสะดวก และสละเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้เป็นอย่างดี

ท้ายที่สุดนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณแรงสนับสนุน กำลังใจ และความช่วยเหลือต่าง ๆ ที่ได้รับจากบุคคลใกล้ชิดตลอดการทำวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยซาบซึ้งในไมตรีจิตและความเอื้อเฟื้อที่ทุก ๆ ท่านมีต่อผู้วิจัยในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีขอขอบพระคุณ

สรวรยา ธีรวิทย์ทางกูร

กรกฎาคม 2546

สารบัญ

	หน้า
<u>บทคัดย่อ</u>	(3)
ABSTRACT	ab (4)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
<u>สารบัญ</u>	co (6)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(11)
<u>บทที่ 1</u> บทนำ	1
1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา	3
1.3 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
1.4 โครงสร้างรายงานวิจัย	7
<u>บทที่ 2</u> การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถ	9
2.1.1 ความหมายของความสามารถ	9
2.1.2 ลักษณะและองค์ประกอบของความสามารถ	11
2.1.3 ประเภทของความสามารถ	14
2.1.4 แบบจำลองความสามารถ	16
2.1.5 การจำแนกระดับความสามารถ	18
2.1.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถ	22
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่	24
2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	26
<u>บทที่ 3</u> ระเบียบวิธีการวิจัย	34
3.1 กรอบแนวความคิด	34

	หน้า
3.2 สมมติฐานในการศึกษา	36
3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	36
3.3.1 ตัวแปรอิสระ	37
3.3.2 ตัวแปรตาม	37
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	40
3.5 ขอบเขตพื้นที่การศึกษา	40
3.6 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง	41
3.6.1 ประชากร	41
3.6.2 การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง	41
3.7 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	42
3.7.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	42
3.7.2 การวัดผลและเกณฑ์การให้คะแนน	43
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล	49
บทที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถทางการจัดการ	50
4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาศึกษา	51
4.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย	52
4.2.1 ศึกษาถึงปัจจัยทางด้านข้อมูลทั่วไปกับความสามารถทางการจัดการ	52
4.2.2 ศึกษาถึงปัจจัยทางด้านคุณลักษณะส่วนตัวและตัวกระตุ้นในการทำงาน กับความสามารถทางการจัดการ	54
4.3 แบบจำลองความสามารถทางการจัดการ	74
บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	79
5.1 ความนำ	79
5.2 สมมติฐานในการศึกษาข้อที่ 1	80
5.3 สมมติฐานในการศึกษาข้อที่ 2	81
5.4 แบบจำลองความสามารถทางการจัดการ	86
5.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัย	89
5.5.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย	89
5.5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป	90

		หน้า
<u>บรรณานุกรม</u>	bi	92
ภาคผนวก		
<u>ภาคผนวก ก</u> แบบสอบถาม	q	95
<u>ภาคผนวก ข</u> แบบจำลองเค้าโครงความสามารถในภาพรวมทั้งหมด ๔	ap	100
<u>ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์</u>	v	129

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 แบบจำลองความสามารถสำหรับการจัดการ 3 ระดับ	16
2.2 รายละเอียดเกี่ยวกับความสามารถ	19
2.3 ความสามารถระดับกลาง	20
2.4 ความสามารถระดับสูง	21
2.5 ประเภทธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในไทย	24
3.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	42
3.2 รายละเอียด หัวข้อ และจำนวนข้อในแบบสอบถาม	43
3.3 ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรด้านความคาดหวังขององค์กร	48
3.4 ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรด้านความสามารถทางการจัดการของผู้บริหาร	48
4.1 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุดและค่าสูงสุดของตัวแปรที่นำมาศึกษา	50
4.2 แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารในประเด็นด้านการศึกษากับความสามารถด้านทักษะส่วนบุคคล	52
4.3 แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารในประเด็นด้านประสบการณ์กับความสามารถด้านคุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูง	53
4.4 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถ (รวม)	54
4.5 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถหมวดที่ 1	57
4.6 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถหมวดที่ 2	59
4.7 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถหมวดที่ 3	61

ตารางที่	หน้า
4.8 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ความ สามารถหมวดที่ 4	63
4.9 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ความ สามารถหมวดที่ 5	65
4.10 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ความ สามารถหมวดที่ 6	67
4.11 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ความ สามารถหมวดที่ 7	69
4.12 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ความ สามารถหมวดที่ 8	71
4.13 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ความ สามารถหมวดที่ 9	73
4.14 แสดงรายละเอียดของความคาดหวังในหมวดต่าง ๆ แยกตามลำดับความ คาดหวัง รวม 73 ประเด็น	76
5.1 แบบจำลองความสามารถทางการจัดการ	86

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 สัดส่วนการตลาดของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่	2
2.1 ความสามารถส่วนกลางและส่วนผิวหน้า	12
2.2 รูปแบบความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของความสามารถ	13
2.3 ตัวอย่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	13
2.4 ตัวกำหนดในการปฏิบัติงาน	22
3.1 กรอบแนวความคิดในการศึกษา	35
3.2 สเกลความสามารถ	44
3.3 คะแนนความสามารถทางการจัดการของผู้บริหาร	45
4.1 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุดและค่าสูงสุดของความสามารถ ทางการจัดการทั้ง 9 หมวด	75

บทที่ 1

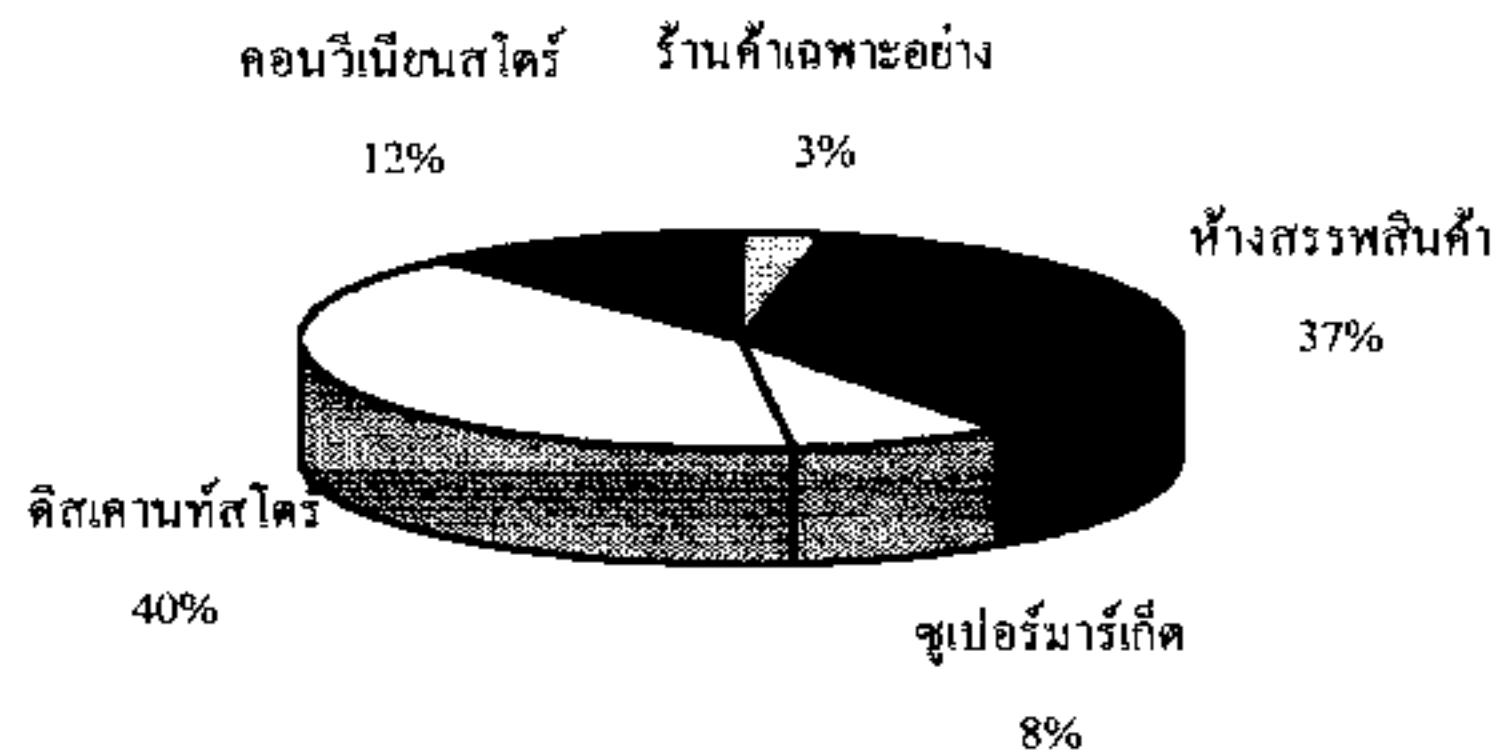
บทนำ

1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา

ธุรกิจการค้าปลีก เป็นธุรกิจอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศไทย และทำรายได้สูง นอกจากนั้น สาขาการค้ายังเป็นแหล่งจ้างงานที่ใหญ่ ดังนั้น สาขาพาณิชย์กรรมจึงมีความสำคัญยิ่งต่อการจ้างงานและการกระจายรายได้ในประเทศไทย เพราะเป็นกิจการที่มีการจ้างงานเข้มข้น (นิพนธ์ พัวพงศกร และสุมนา ตั้งจิตวิสุทธิ, 2542: 36)

ที่สำคัญธุรกิจการค้าปลีก เป็นการค้าที่ติดต่อระหว่างผู้ค้าปลีกกับผู้บริโภค ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค โดยผ่านผู้ค้าปลีกหรือร้านค้าปลีก การค้าปลีก นับว่ามีบทบาทต่อระบบการตลาดอย่างมากในการช่วยระบายสินค้าไปยังผู้บริโภคคนสุดท้าย เห็นได้ว่าไม่ว่าผู้บริโภคจะอยู่ที่ใดที่นั่นจะมีร้านค้าปลีกอยู่เสมอ เปรียบเสมือนหนึ่งว่าร้านค้าปลีกเป็นเงาของผู้บริโภค (สมจิตร ถ้วนเจริญ, 2532 : 3) นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นกับวงการค้าปลีกในปลายทศวรรษที่ 20 ทำให้การค้าปลีกมีอิทธิพลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนไทยเพิ่มขึ้น โดยธุรกิจค้าปลีกในปี 2543 มีแนวโน้มว่าจะขยายตัวได้ดี หลังจากเกิดวิกฤตเศรษฐกิจตั้งแต่ช่วงกลางปี 2540 ทำให้ยอดขายของธุรกิจค้าปลีก ลดลงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ภาวะอ่อนตัวของค่าเงินบาทซึ่งเพิ่มภาระหนี้สินให้แก่ผู้ประกอบการไทยที่กู้เงินจากต่างประเทศ ส่งผลให้ผู้ประกอบการได้ตัดสินใจขายหุ้นของร้านค้าปลีกให้แก่ผู้ประกอบการค้าปลีกต่างชาติเพื่อปลดปล่อยภาระหนี้สิน ร้านค้าปลีกที่ต่างชาติสนใจเข้าซื้อหุ้นได้แก่ ร้านค้าประเภทดิสเคานท์สโตร์ หลังจากที่ได้เข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของร้านดิสเคานท์สโตร์ อาทิ โลตัสซูเปอร์สโตร์ บิ๊กซีซูเปอร์เซ็นเตอร์ และคาร์ฟูร์ไฮเปอร์มาร์เก็ต นักลงทุนต่างชาติได้เร่งขยายสาขาทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด จนทำให้ดิสเคานท์สโตร์มีสัดส่วนสูงที่สุดในธุรกิจค้าปลีกของประเทศไทยแทนที่ห้างสรรพสินค้า และในช่วงปี 2543 การขยายสาขาของธุรกิจดิสเคานท์สโตร์จะมีมากในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล เนื่องจากเป็นพื้นที่ซึ่งผู้บริโภคมีกำลังซื้อสูงที่สุดของประเทศ ทำให้การแข่งขันในกลุ่มธุรกิจดิสเคานท์สโตร์จะมีความรุนแรงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ มูลค่ารวมของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีมูลค่า

ประมาณ 237,475 ล้านบาท ในปี 2543 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 9.5 และช่วงปี 2543-2547 คาดว่า ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จะขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 9.6 ต่อปี โดยจะมีมูลค่าสูงถึง 343,220 ล้านบาทในปี 2547 หากสภาพเศรษฐกิจยังมีแนวโน้มว่าจะขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยสินค้าที่จะมียอดขายสูง จะเป็นสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวัน (วารสาร ปานประสงค์, 2543: 5)



ภาพที่ 1.1 สัดส่วนการตลาดของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

แหล่งที่มา: วารสาร ปานประสงค์, 2543: 5.

จากภาพที่ 1.1 ดิสเคานท์สโตร์และห้างสรรพสินค้าเป็นกลุ่มธุรกิจค้าปลีกที่มีสัดส่วนตลาดสูงสุดในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ในปี 2543 ด้วยสัดส่วนร้อยละ 40 และร้อยละ 37

เห็นได้ว่าธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีการแข่งขันกันสูง ผู้ดำเนินกิจการทั้งหลายต่างย่อมต้องการความได้เปรียบทางการค้ากับคู่แข่งเสมอ วิธีการหนึ่งในการแข่งขันกับคู่แข่ง คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ด้วยวิธีการในการจัดการ (Management) ที่มีประสิทธิภาพและการเพิ่มขีดความสามารถ (Competency) ในการปฏิบัติงาน และพัฒนาระบบความสามารถในองค์กร โดยพื้นฐานการศึกษาระบบความสามารถ มีขั้นตอนที่สำคัญ 6 ขั้นตอน คือ (Spencer and Spencer, 1993: 94)

1. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
2. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานตัวอย่าง
3. เก็บข้อมูล
4. วิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาแบบจำลองความสามารถ

5. การประเมินแบบจำลองความสามารถ

6. การนำแบบจำลองความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์

โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะมุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถทางการจัดการของนักบริหาร และพัฒนาแบบจำลองความสามารถ (Competency Model) ทางด้านการจัดการแก่นักบริหารในองค์การธุรกิจค้าปลีก อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การธุรกิจค้าปลีกในภาพรวมเพื่อการพัฒนาและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

วัตถุประสงค์ในการศึกษาความสามารถทางการจัดการครั้งนี้มีดังนี้ คือ

1.2.1 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถทางการจัดการของผู้บริหารในองค์การธุรกิจค้าปลีก

1.2.2 เพื่อพัฒนาแบบจำลองความสามารถทางการจัดการของผู้บริหารในองค์การธุรกิจค้าปลีก

1.2.3 เพื่อศึกษาถึงปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานของผู้บริหารในองค์การธุรกิจค้าปลีก

1.3 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.3.1 ความสามารถ (Competency) หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพและส่งผลสำเร็จต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

1.3.2 ความสามารถทางการจัดการ (Management Competency) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยแบ่งความสามารถออกเป็น 9 หมวด รวม 73 ประเด็นด้วยกัน ได้แก่

หมวดที่ 1 ด้านการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย (Communication)

1. การสื่อสารด้วยวาจา (Oral Communication)
2. การสื่อสารด้วยการเขียน (Written Communication)
3. การฟัง (Listening to Others)
4. การนำเสนอผลงาน/ความคิด (Presentation)

5. การพูดเพื่อจูงใจ (Motivation)
6. การใช้ภาษาที่สองในการทำงาน (Communicating in One's Second Official language)

หมวดที่ 2 ด้านการเป็นผู้นำ (Leadership)

1. การตั้งการ (Direction)
2. การเป็นผู้นำ (Leadership)
3. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing a Vision)
4. การวางแผนสำหรับอนาคต (Planning the Future)
5. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change)
6. การปลุกคั้นผู้ได้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจ (Inspiring)
7. การวางแผนและจัดองค์การ (Planning and Organizing)
8. การจัดสรรและอำนวยความสะดวกสิ่งต่าง ๆ สู่ความสำเร็จ (Facilitation to Success)
9. การบริหารบุคลากร (Managing Staff)
10. การนำความรู้ความชำนาญในทุกส่วนขององค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์ (Using Organizational Know-how)

หมวดที่ 3 ด้านพลังในการทำงาน (Energy)

1. มีอิทธิพลต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบ (Impact)
2. การจัดการกับผลกระทบที่เกิดขึ้น (Managing Interaction)
3. พลังในการทำงาน (Personal Strength)
4. แรงผลักดันในการทำงานส่วนบุคคล (Personal Drive)
5. แรงผลักดันจากองค์การ (Organizational Drive)
6. การพัฒนาการที่ไม่หยุดยั้ง (Developmental)
7. มีแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ (Achievement Motivation)
8. การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Committing to Action)

หมวดที่ 4 ด้านบุคลิกภาพ (Personality)

1. ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence)
2. การควบคุมตนเอง (Self-control)
3. การตระหนักถึงผู้อื่น (Awareness of Others)

4. ความเด็ดเดี่ยว/แน่วแน่ (Decisiveness)

5. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)

หมวดที่ 5 ด้านการคิดวิเคราะห์ (Conceptual Thinking)

1. สามารถระบุรายละเอียดที่เกี่ยวข้องได้ (Identifying the Links)

2. มีการคิดอย่างเป็นระบบ (Strategic Thinking)

3. ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา (Analysis Problem)

4. ความสามารถในการตัดสินใจ (Judgement)

5. การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง (Resolving Conflict)

หมวดที่ 6 ด้านทักษะส่วนบุคคล (Personal Skill)

1. การเคารพผู้อื่น (Respecting Others)

2. การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Sharing Information)

3. การอยู่ร่วมกันเป็นทีม (Being a Team Player)

4. การนำระบบเครือข่ายมาช่วยในการทำงาน (Networking)

5. การมีอิทธิพลในการทำงานต่อผู้อื่น (Influencing)

6. การควบคุมสถานการณ์ด้วยการเจรจา (Handling Situations with Diplomacy)

7. การค้นหาข้อมูลข่าวสาร (Information Search)

หมวดที่ 7 ด้านความรู้ (Knowledge)

1. มีความรู้รอบตัว (General Knowledge)

2. มีความรู้ในวิชาชีพของตน (Professional-specific Knowledge)

3. มีความรู้ในงานที่ทำ (Job-specific Knowledge)

4. มีความรู้ที่เหมาะสมกับระดับตำแหน่งงาน (Level-specific Knowledge)

5. มีความรู้เกี่ยวกับตัวองค์กร (Organizational Know-how)

6. มีความรู้ความชำนาญทางด้านธุรกิจ (Business Know-how)

หมวดที่ 8 ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

1. มนุษย์สัมพันธ์ (Relationship)

2. การปรับตัว (Adaptability)

3. ความยืดหยุ่น (Resilience/Flexibility)

4. การให้การสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา (Implementation)

5. การเป็นผู้ตาม (Followership)
6. การให้ความร่วมมือในการทำงาน (Cooperative)
7. การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน (Collaborative)
8. การบริหารทีมงาน (Team Management)

หมวดที่ 9 ด้านคุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูง (Special Personality for Supra Competencies)

1. การมีสมาธิในงาน (Range of Interests)
2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative)
3. การมองอย่างมีกลยุทธ์ (Strategic Perspective)
4. การมีไหวพริบส่วนบุคคล (Personal Sensitivity)
5. การมีไหวพริบระหว่างบุคคล (Interpersonal Sensitivity)
6. การมีไหวพริบทางธุรกิจ (Business Sense)
7. การมีไหวพริบระดับองค์การ (Organizational Sensitivity)
8. การตระหนักถึงองค์การ (Organizational Awareness)
9. การมอบหมายงาน (Delegation)
10. การเจรจาต่อรองเชิงธุรกิจ (Negotiation)
11. การบริหารความเสี่ยง (Risk Taking)
12. การควบคุมการจัดการ (Management Control)
13. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (Development Subordinates)
14. มีความทรงจำที่แม่นยำ (Tenacity)
15. มีความรู้ทางด้านเทคนิควิชาชีพ (Technical and Professional Knowledge)
16. อดทนต่อแรงกดดัน (Tolerance of Stress)
17. การบริหารธุรกิจ (Business Management)
18. ความมีอิสระ (Independence)

1.3.3 การค้าปลีก (Retail) หมายถึง การค้าที่ติดต่อระหว่างผู้ค้าปลีกกับผู้บริโภค ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคโดยผ่านผู้ค้าปลีกหรือร้านค้าปลีก

1.3.4 องค์การธุรกิจค้าปลีก (Trading Organization) หมายถึง หน่วยงานที่ประกอบกิจการทำการค้าติดต่อซื้อขายระหว่างผู้ค้าส่งกับผู้บริโภค เป็นสื่อกลางในการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้า

มีสินค้ามากมาย รวมถึงสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่เป็นจุดขายแก่องค์กรของตน เพื่อให้เป็นผู้นำในธุรกิจค้าปลีก

1.3.5 ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) หมายถึง ธุรกิจค้าปลีกที่สามารถแบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ ห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์มาร์เก็ต ดิสคานท์สโตร์ ร้านสะดวกซื้อ และร้านค้าเฉพาะอย่าง

1.3.6 ห้างสรรพสินค้าและดิสคานท์สโตร์ชั้นนำ (Leading Department Store and Discount Store) หมายถึง ห้างสรรพสินค้าและดิสคานท์สโตร์ที่เป็นผู้ครองส่วนแบ่งทางการตลาดในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ได้แก่

1.3.6.1 ห้างสรรพสินค้าชั้นนำ (Leading Department Store) ได้แก่ ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์ และห้างสรรพสินค้าโรบินสัน

1.3.6.2 ดิสคานท์สโตร์ชั้นนำ (Leading Discount Store) ได้แก่ แม็คโคร บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ คาร์ฟูร์ และเทสโก้โลตัสซูเปอร์สโตร์

1.3.7 ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) หมายถึง บุคลากรในระดับนักบริหารที่ดำเนินการในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ อันประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้นขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ 5 แห่ง ได้แก่ กลุ่มห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์ (สาขาบางกะปิ สาขางามวงศ์วาน และสาขาบางแค) ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล และเทสโก้โลตัส

1.3.8 ระดับของผู้บริหาร (Management Level) สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่

1.3.8.1 ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management Level) หมายถึง ผู้บริหารระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบบริหารจัดการ การดำเนินงานของแผนก/ฝ่ายงาน ตลอดจนการดำเนินงานในภาพรวมของศูนย์งาน (Center) นั้น ๆ ได้แก่ ผู้อำนวยการแผนก/ฝ่าย ผู้จัดการทั่วไป

1.3.8.2 ผู้บริหารระดับต้น (Low Management Level) หมายถึง ผู้บริหารระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบบริหารจัดการ การดำเนินงานของฝ่ายหรือส่วนงานนั้น ๆ ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการส่วน

1.4 โครงสร้างรายงานการวิจัย

การนำเสนอผลงานวิจัยครั้งนี้ มีขอบเขตเนื้อหา และ โครงสร้าง ดังนี้
บทที่ 1 บทนำ

1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา

1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1.3 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.4 โครงสร้างรายงานการวิจัย

บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย

3.1 กรอบแนวความคิด

3.2 สมมติฐานในการศึกษา

3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5 ขอบเขตพื้นที่การศึกษา

3.6 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

3.7 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.8 กรรมวิธีทางข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถทางการจัดการ

4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาศึกษา

4.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย

4.3 แบบจำลองความสามารถทางการจัดการ

บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 ความนำ

5.2 สมมติฐานการศึกษาข้อที่ 1

5.3 สมมติฐานการศึกษาข้อที่ 2

5.4 แบบจำลองความสามารถทางการจัดการ

5.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัย

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนของการทบทวนวรรณกรรม ประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถ
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่
- 2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถ

2.1.1 ความหมายของความสามารถ

ความสามารถ (Competency) มีหลายความหมายด้วยกัน ในบางครั้งก็อธิบายว่าเกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ ด้วงาน (Task) ผลลัพธ์ (Result) และผลที่ได้จากการทำงาน (Output) แต่บางครั้งก็อธิบายถึงลักษณะของบุคคลในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ รวมถึงค่านิยม การให้คำแนะนำปรึกษา (Counseling) และความผูกพัน (Commitments) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและความหมายของความสามารถไว้ต่าง ๆ กันออกไปตามแนวทางที่นักวิชาการเหล่านั้นนำไปใช้ประโยชน์จึงขอสรุปแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถพอสังเขปดังนี้

Spencer and Spencer (1993: 9) ความสามารถ คือ คุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

Rylatt and Lohan (1995: 47) ความสามารถ คือ ลักษณะของความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์หรืองานนั้น ๆ

O'Hagan, ed. (1996: 4) ความสามารถ เป็นแนวคิดที่กว้างขึ้นหนึ่งที่คนสามารถถ่ายทอด ถ่ายเท หรือเคลื่อนย้ายทักษะและความรู้ ไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีอยู่ทั่วไปภายในองค์กร การวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ตลอดจนกิจกรรมที่ไม่ใช่งานประจำทั่วไป นอกจากนั้นยังรวมถึงคุณภาพของความสามารถของบุคคลที่ถูกค้นหาในสถานที่ทำงาน ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับพนักงาน ผู้จัดการ และลูกค้า โดยที่คำจำกัดความของความสามารถโดยทั่วไปจะกล่าวถึง ความรู้ ทักษะ และค่านิยม ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่สำคัญ

ของการฝึกอบรมและพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้และทักษะจะเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุด และสามารถฝึกอบรมและพัฒนาง่ายกว่าการสร้างหรือปลูกฝังค่านิยม อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าค่านิยมหรือทัศนคติจะทำการปลูกฝังขึ้นได้ยากกว่าการฝึกอบรมความรู้และทักษะ แต่ทั้งหมดก็เป็นพื้นฐานของการเพิ่มพูนและพัฒนาความสามารถ

Parry (1996: 48) เป็นกลุ่มของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้โดยครอบคลุมถึงมิติด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยปัจจัยทั้ง 3 จะต้องมีความสัมพันธ์กันและมีผลต่อการแสดงบทบาทหน้าที่รวมถึงความรับผิดชอบหลักของงานหนึ่ง ๆ โดยที่สามารถวัดและประเมินได้เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน และสามารถพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา

Athey and Orth (1999: 215) ความสามารถ หมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ โดยครอบคลุมถึงมิติด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคล ทำให้เห็นความแตกต่างของการปฏิบัติงานที่ดีจากการปฏิบัติงานที่ไม่ดี มีการทำงานแบบทีมงาน มีกระบวนการปฏิบัติงาน และความสามารถขององค์กรที่ทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เพื่อที่จะทำให้องค์การมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้

คณัย เทียนพูน (2540: 26) ความสามารถ หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่ประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ทำงานได้มาตรฐานตามที่องค์กรกำหนด โดยแบ่งความสามารถออกเป็น 2 ลักษณะดังนี้

1. ความสามารถในมิติของพฤติกรรม หมายความว่า ในธุรกิจจะมีเรื่องบทบาทหน้าที่ตามวิชาชีพของคน หรือผู้บริหารในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ทำงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ทางธุรกิจในแง่ของความสามารถเชิงพฤติกรรม คือ การเข้าไปวิเคราะห์สิ่งที่เป็นพฤติกรรมหลักของหน้าที่ที่รับผิดชอบก็จะได้สิ่งที่เรียกว่า คุณลักษณะของความสามารถของหน้าที่งานหรือบทบาทหน้าที่ที่จะได้เป็นผลของพฤติกรรม

2. ความสามารถในมิติของงาน หมายถึง ความสามารถในด้านการทำงานซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานอาชีพ สิ่งที่ได้รับหรือผลจากการทำงานตามอาชีพหรือมาตรฐาน คือ ผลงานที่สามารถปฏิบัติได้

สรุปได้ว่า ความสามารถ หมายถึง ลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพและส่งผลสำเร็จต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

2.1.2 ลักษณะและองค์ประกอบของความสามารถ

ความสามารถมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ซึ่ง Spencer and Spencer ได้ศึกษาพบว่าความสามารถเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship) จากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง (Criterion-reference) หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด สามารถอธิบายได้ตามรายละเอียดดังนี้

คุณลักษณะที่จะเป็นตัวสร้างแรงขับให้คนทำงานให้ดีกว่าผลงานเฉลี่ยในปัจจุบันนั่นก็คือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ซึ่งจะนิยามได้ในคุณลักษณะของความสามารถทั้ง 5 ประเภท (Five Types of Competency Characteristics) (Spencer and Spencer, 1993: 9-11)

2.1.2.1 แรงจูงใจ (Motives) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการหรือคิดตรงกันในการกระทำ ซึ่งจะเป็นแรงขับหรือเป็นการเลือกพฤติกรรมที่แสดงออกหรือเป้าหมาย เช่น แรงจูงใจในความสำเร็จคือเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้บุคคลเกิดความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จ และต้องการข้อมูลย้อนกลับจากการกระทำ เป็นต้น

2.1.2.2 ลักษณะนิสัย (Traits) เป็นเสมือนสิ่งที่ตอบสนองต่อข้อมูล สถานการณ์ที่เผชิญโดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการเรียนรู้ ความกระตือรือร้น ความร่วมมือ เป็นต้น

2.1.2.3 แนวคิดส่วนบุคคล (Self-concept) เป็นทัศนคติ คุณค่า และความคิดฝันของบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อแรงจูงใจ และทำนายพฤติกรรมของสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

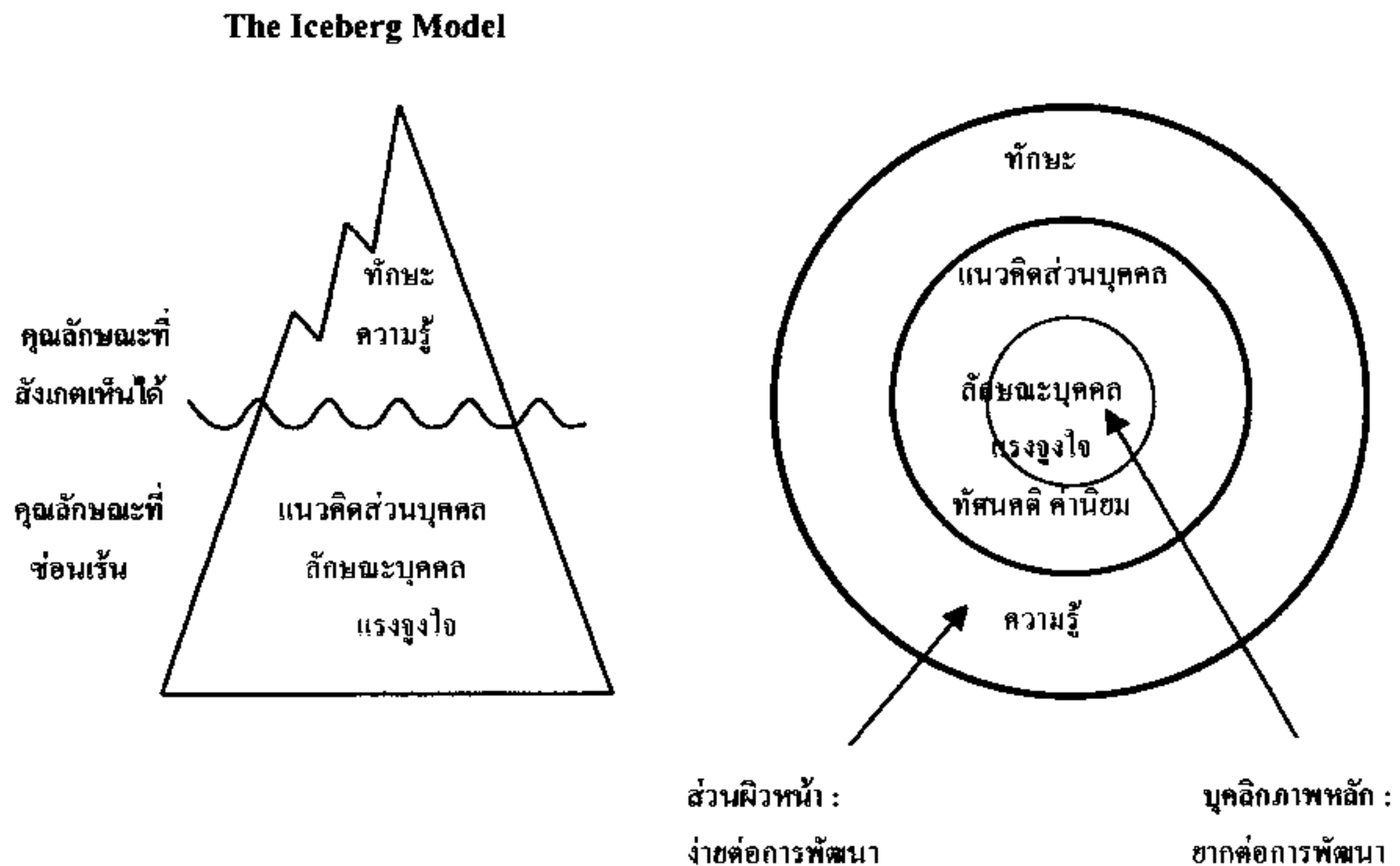
2.1.2.4 ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูล เนื้อหาเฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ของศัลยแพทย์ จะเกี่ยวกับเส้นประสาท กล้ามเนื้อภายในร่างกายมนุษย์ เป็นต้น

2.1.2.5 ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย ความคิดและจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผล หรือการวางแผนในการจัดการและในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

สำหรับลักษณะของความสามารถทั้ง 5 ประเภทนั้น สามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มหลักดังนี้ กลุ่มที่ 1 ความสามารถที่สังเกตเห็นได้ (Vision) ได้แก่ ความสามารถด้านความรู้และทักษะ ซึ่งเป็นความสามารถที่มีโอกาสพัฒนาได้ง่าย และกลุ่มที่ 2 ความสามารถที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ (Hidden) ได้แก่ ความสามารถด้านแรงจูงใจ และลักษณะนิสัย ซึ่งเป็นความสามารถที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

นอกจากนี้ระหว่างความสามารถทั้ง 2 กลุ่มหลักที่กล่าวมาแล้ว ยังมีความสามารถที่เรียกว่าแนวคิดส่วนบุคคล (Self-concept) ได้แก่ ทัศนคติ และค่านิยม ซึ่งเป็นความสามารถที่ปรับเปลี่ยนได้

แต่ต้องใช้ระยะเวลานาน สามารถทำได้ด้วยการฝึกลบรรม และการใช้หลักจิตวิทยาหรือการสั่งสมประสบการณ์ในการพัฒนา



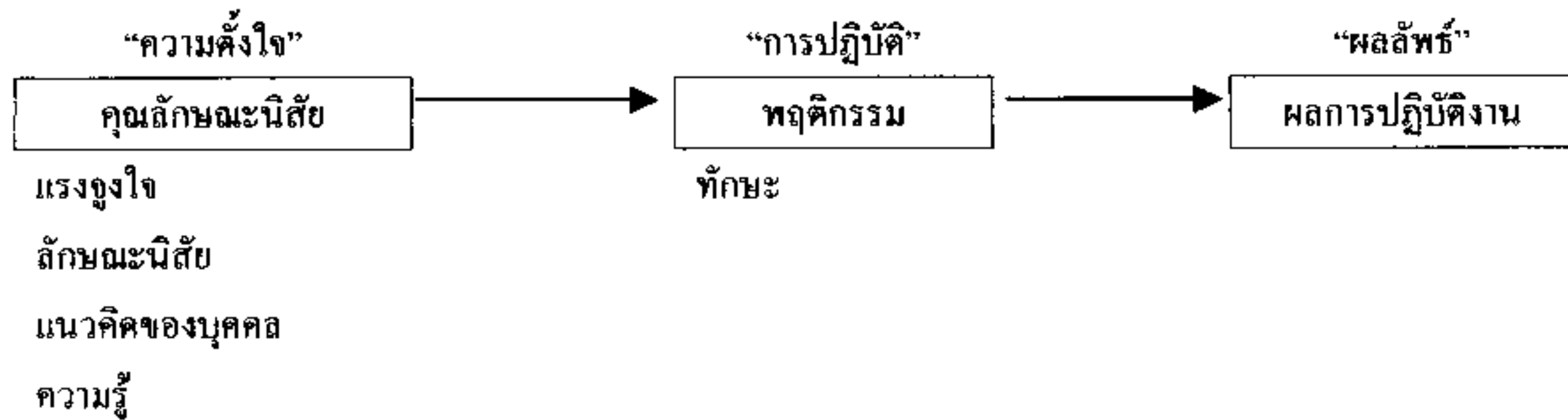
ภาพที่ 2.1 ความสามารถส่วนกลางและส่วนผิวหน้า (Central and Surface Competencies)

แหล่งที่มา: Spencer and Spencer, 1993: 11.

รูปแบบหรือระดับของความสามารถมีการกล่าวถึงในทางปฏิบัติสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ดังภาพที่ 2.1 ความรู้และทักษะสามารถสังเกตเห็นได้และอยู่ในระดับผิวหน้า แนวคิดส่วนบุคคล ลักษณะนิสัย และแรงจูงใจจะอยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ ด้านความรู้และทักษะที่สามารถสังเกตเห็นได้จะอยู่ในระดับผิวหน้าง่ายแก่การพัฒนา โดยวิธีการฝึกลบรรมเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อธำรงรักษาซึ่งความสามารถของพนักงานไว้ ส่วนทางด้านลักษณะนิสัยและแรงจูงใจเป็นพื้นฐานของบุคลิกภาพซึ่งยากแก่การประเมินและทำการพัฒนา วิธีทางที่ดีที่สุดคือการทำการคัดเลือกคุณลักษณะเหล่านี้

โดยลักษณะทั้ง 5 ประเภทของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สร้างให้คนเกิดความสามารถขึ้นมาประกอบไปด้วย แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย แนวความคิดส่วนบุคคล ความรู้

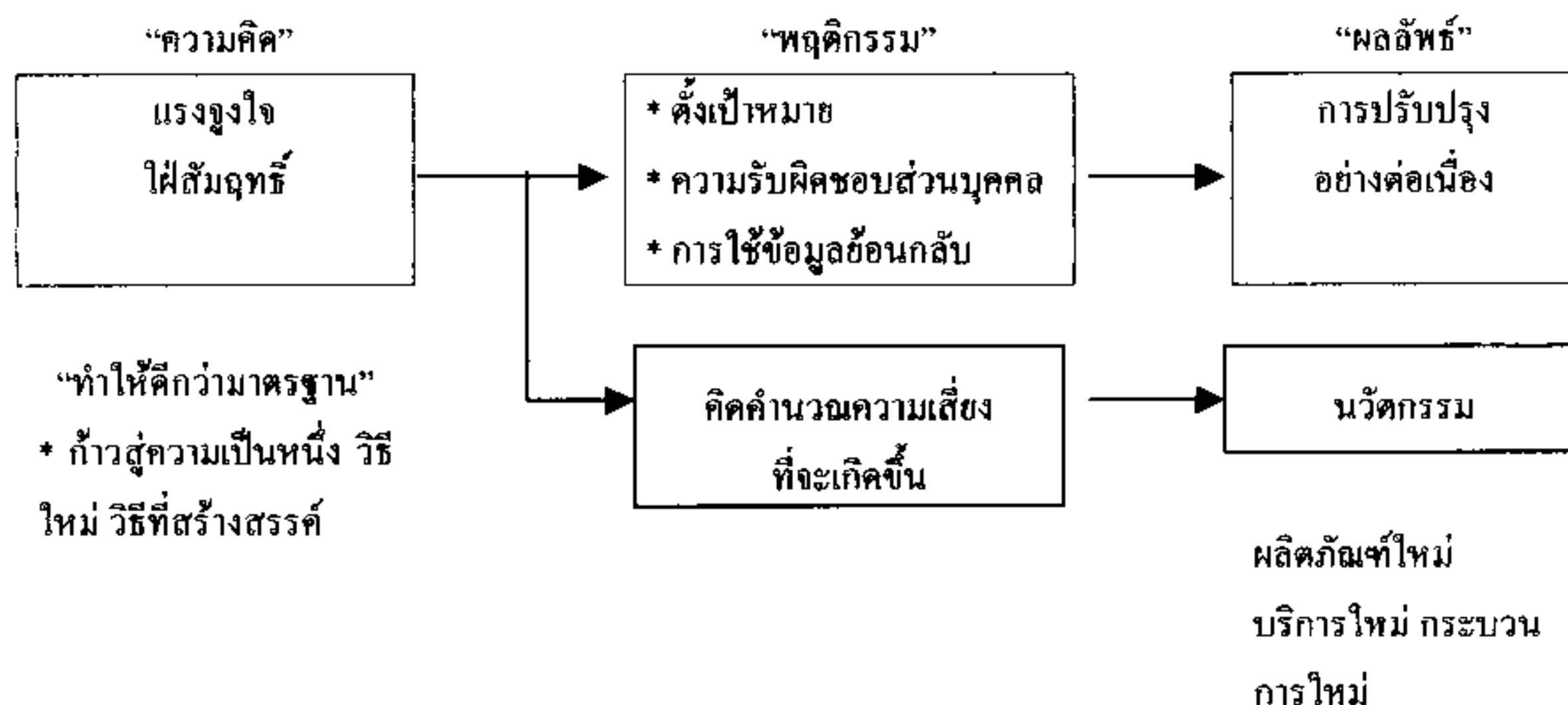
และทักษะที่รวมกันเป็นความมุ่งมั่นในแต่ละบุคคลเพื่อทำนายทักษะ พฤติกรรม และการกระทำ ตลอดจนผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานได้ต่อไป สรุปได้ตามภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 รูปแบบความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของความสามารถ (Competency Causal Flow Model)

แหล่งที่มา: Spencer and Spencer, 1993: 13.

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นี้จากการศึกษาวิจัยพบว่า จะเป็นสิ่งกำหนดความสามารถของคนให้มุ่งสู่การทำให้ดีกว่ามาตรฐานความเป็นเลิศ หรือก้าวสู่ความเป็นหนึ่ง หรือค้นหาวิธีใหม่ที่จะทำให้สำเร็จ โดยสามารถสรุปได้ตามภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ตัวอย่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

แหล่งที่มา: Spencer and Spencer, 1993: 13.

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นี้จะทำนายถึง

1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายของคนเหนือกว่าผลการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ หรือผลการดำเนินงานของธุรกิจตามที่กำหนดไว้
2. ทำให้คนรับผิดชอบต่อตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมาย
3. ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง
4. คำนวณความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพราะต้องการที่จะทำให้เกิดสิ่งใหม่ หรือดีกว่าก่อนที่จะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น

คนที่มีความแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานของตนสูงจะทำให้สามารถปรับปรุงการทำงานได้อย่างต่อเนื่องในคุณภาพ ผลผลิตภาพ สร้างให้เกิดรายได้กับธุรกิจและมีนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้น

โดยในการปฏิบัติงานนั้น ๆ เพื่อให้ได้ผลเปรียบเทียบคุณภาพ หรือมาตรฐานในการทำงาน เราจะต้องมี “เกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง” (Criterion Reference) เกณฑ์ดังกล่าวจะต้องผ่านการทำนายอย่างมีนัยสำคัญ เช่น วิธีการทางสถิติ เป็นต้น ซึ่งการใช้เกณฑ์ที่ศึกษาอ้างอิงส่วนมากจะมี 2 ลักษณะคือ (Spencer and Spencer, 1993: 13)

1. เกณฑ์ของการปฏิบัติงานสูงสุด (Superior Performance) เป็นการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน หรือสามารถปฏิบัติงานให้ได้ดีที่สุด
2. เกณฑ์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Performance) เป็นระดับการทำงานขั้นต่ำที่สามารถยอมรับได้

จากการศึกษาผู้ศึกษาสามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้ ความสามารถเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลซึ่งประกอบไปด้วย แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย แนวคิดส่วนบุคคล ความรู้และทักษะ โดยสามารถแบ่งได้เป็นความสามารถที่มองเห็นและพัฒนาได้ง่าย และความสามารถที่อยู่ลึกลงไปและพัฒนาได้ยากกว่า โดยความสามารถนั้นจะต้องที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล และมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นสิ่งที่ผลักดันให้บุคคลสามารถปรับปรุงการทำงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ตามเกณฑ์ที่ใช้ในการอ้างอิง

2.1.3 ประเภทของความสามารถ

การศึกษาถึงประเภทของความสามารถเพื่อที่จะบอกได้ถึงรายละเอียดของความสามารถนั้น ๆ และสามารถทำความเข้าใจ รวมถึงสามารถวิเคราะห์และแบ่งแยกความสามารถนั้นได้อย่างถูกต้องเหมาะสมแก่การนำไปประยุกต์ใช้

2.1.3.1 ประเภทของความสามารถ (Categorizing Competencies) ความสามารถนั้นสามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทผิวเผินทั่วไป (Threshold) และ ประเภทที่บ่งบอกถึงความแตกต่าง (Differentiating) (Spencer and Spencer, 1993: 15)

1) ความสามารถแบบผิวเผินทั่วไป (Threshold) เป็นลักษณะที่สำคัญทั่วไป ถึงความรู้หรือทักษะพื้นฐาน เช่น ความสามารถในการอ่าน โดยเป็นประสิทธิภาพขั้นต่ำสุดซึ่งไม่สามารถแยกผู้ที่มีความสามารถสูงกว่าได้จากผู้ปฏิบัติงานที่มีเกณฑ์เฉลี่ยปานกลาง เช่น ความสามารถแบบทั่วไปสำหรับพนักงานขายจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ หรือความสามารถในการกรอกใบแจ้งหนี้ เป็นต้น

2) ความสามารถที่บ่งบอกได้ถึงความแตกต่าง (Differentiating) ความสามารถประเภทนี้สามารถแยกผู้ที่เหนือกว่าจากผู้ปฏิบัติงานที่มีเกณฑ์เฉลี่ยปานกลาง เช่น การกำหนดเป้าหมายสำหรับบุคคลให้สูงกว่าความต้องการขององค์กร ซึ่งเป็นความสามารถที่จะบ่งบอกให้เห็นถึงความแตกต่างของผู้ที่เหนือกว่าจากพนักงานขายทั่วไป

2.1.3.2 การจัดแบ่งความสามารถ ความสามารถแบ่งได้ตามลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (McLagan, 1997: 40)

1) ความสามารถตามลักษณะของงาน (Competency as Tasks) โดยแบ่งความสามารถออกเป็นงานย่อย ๆ มีการกำหนดขอบเขตของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะทำให้งานสำเร็จได้

2) ความสามารถตามผลลัพธ์ (Competency as Results) โดยแบ่งความสามารถออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ เพราะว่าผลรวมขององค์ประกอบย่อย ๆ ทั้งหมดจะเท่ากับผลลัพธ์รวม

3) ความสามารถตามผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน (Competency as Outputs) ความสามารถในข้อนี้ จำเป็นต้องหาผลที่เกิดจากความต้องการของลูกค้า ทั้งภายในและภายนอก และแบ่งผลที่เกิดจากความต้องการออกเป็นส่วนย่อย ๆ มีการกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการ โดยการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้ผลกำไรในระยะยาวและใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

4) ความสามารถตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competency as Knowledge, Skills and Attitudes) คนที่ฉลาดรอบรู้จะมีการแสดงออกทางพฤติกรรม หรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะบ่งบอกว่าคนผู้นั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูง โดยใช้ความสามารถที่จะแสดงถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ รวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น การกำหนดเป้าหมาย การหาหนทางที่จะแก้ไขปัญหาเพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย และการใช้เป้าหมายเป็นตัวกำหนดความสำคัญในการทำงาน

5) ความสามารถที่แต่ละคนมี (Competency as Attribute Bundles) เป็นการประยุกต์ใช้กระบวนการของความสามารถเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งเป็นเรื่องยาก

มากที่จะเจาะจงว่าเป็นความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ ตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำจะต้องแสดงออกพฤติกรรมที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามได้

ประเภทของความสามารถนั้นแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทกว้าง ๆ คือ ความสามารถแบบผิวเผินทั่วไปและความสามารถที่บ่งบอกได้ถึงความแตกต่าง นอกจากนั้นยังจัดแบ่งออกได้อีกเป็นความสามารถตามลักษณะของงาน ความสามารถตามผลลัพธ์ ความสามารถตามผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน ความสามารถตามความรู้ ทักษะและทัศนคติ และความสามารถที่แต่ละคนมี

2.1.4 แบบจำลองความสามารถ (Competency Model)

หลังจากได้ศึกษาทำความเข้าใจถึงความหมาย ลักษณะและองค์ประกอบ และประเภทของความสามารถแล้ว เราจะทราบได้อย่างไรว่าการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ในระดับใด จะต้องใช้ความสามารถอะไรเป็นพิเศษ ดังกล่าวได้มีการพัฒนาวิถีทางเพื่อที่จะระบุและบรรยายถึงความสามารถที่เหมาะสมสำหรับบุคคล จากการวิเคราะห์ถึงกลุ่มงานโดยมีการกำหนดถึงบทบาทและโครงสร้างงานที่เฉพาะเจาะจงและมีรูปแบบความสามารถหลักที่เหมือนกันทั้งสิ้น 12 ตัวโดยแบ่งระดับการจัดการออกเป็น 3 ระดับด้วยกัน ได้แก่ การบรรลุผลสำเร็จ การวิเคราะห์และการตัดสินใจ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยแต่ละระดับจะบ่งบอกถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะที่ใช้ในการทำงานอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ แบบจำลองดังกล่าวมีขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง และใช้ความสามารถที่มีอยู่ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสามารถพัฒนาความสามารถของตนในสิ่งที่ยังขาดตกบกพร่องไปได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ดังตารางที่ 2.1 (Pearl, 1992: 130 - 132)

ตารางที่ 2.1 โครงสร้างแบบจำลองความสามารถสำหรับการจัดการ 3 ระดับ (The Structure of The Competency Model for The Three New Managerial Roles)

I	การบรรลุผลสำเร็จ (Achieving Results)
	● การวางแผนและการจัดองค์การ (Planning and Organizing) ● มุ่งที่ผลลัพธ์ (Focus on Outcomes) ● ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ● ตรวจสอบและประเมินผล (Monitoring and Evaluating)

ตารางที่ 2.1 โครงสร้างแบบจำลองความสามารถสำหรับการจัดการ 3 ระดับ (The Structure of The Competency Model for The Three New Managerial Roles) (ต่อ)

II	การวิเคราะห์และการตัดสินใจ (Analyzing and Deciding)
	● คิดอย่างกว้าง ๆ (Broad-based Thinking) ● การวิเคราะห์อย่างมีระบบ (Analytical Thinking) ● เข้าใจในธุรกิจ (Understanding Business) ● การตัดสินใจมุ่งวัตถุประสงค์ (Objective Decision Making)
III	การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Working with People)
	● การชักจูงด้วยเหตุผล (Rational Persuasion) ● การทำงานเป็นทีม (Team-oriented Working) ● ทักษะระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพ (Interpersonal Effectiveness) ● ลักษณะการจัดการแบบยืดหยุ่น (Flexible Management Style)

แหล่งที่มา: Pearn, 1992: 130-132.

จากตารางที่ 2.1 แบบจำลองความสามารถได้ถูกแบ่งออกเป็น 3 ประเภทด้วยกัน ได้แก่ การบรรลุผลสำเร็จ การวิเคราะห์และการตัดสินใจ และการทำงานร่วมกับผู้อื่นสามารถทำความเข้าใจได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1.4.1 การบรรลุผลสำเร็จ (Achieving Results) ผู้ปฏิบัติงานต้องมุ่งไปยังสิ่งที่ต้องการจะบรรลุผลและเผชิญหน้ากับสิ่งที่ยากลำบาก โดยมีความกระตือรือร้นและมีการกระทำ มีการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น และต้องมีความมุ่งมั่น มั่นใจที่จะบรรลุถึงรายละเอียดของแผนงานและองค์การ วัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ต้องดำเนินการในช่วงเวลาที่ได้วางไว้ และต้องพัฒนาวิธีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและตรวจสอบความก้าวหน้า ผู้ปฏิบัติงานต้องทำการค้นหาอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาวิถีทางในการทำงานและตระหนักถึงวัตถุประสงค์ในระยะสั้นและระยะยาว

2.1.4.2 การวิเคราะห์และการตัดสินใจ (Analysis and Deciding) การวิเคราะห์อย่างมีระบบเป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจที่ชัดเจนถึงประเด็นและช่วยให้แต่ละบุคคลเข้าใจถึงบทสรุปได้ อย่างไรก็ตามการคิดอย่างกว้าง ๆ ยังคงมีความสำคัญเช่นกัน ผู้ปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ ในแนวกว้าง และพิจารณาถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน การวิเคราะห์โดยรวมทำให้เข้าใจถึงการดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี ได้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำผลกำไร และสภาพแวดล้อมทางการค้าที่หน่วยงานดำเนินงานอยู่ การผสมผสานเอาองค์ประกอบ

ในการคิดที่หลากหลายกันนี้มาใช้ในการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ทันเวลาและตัดสินใจได้ถูกต้องเหมาะสม

2.1.4.3 การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Working with People) คุณลักษณะสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน คือ ความสามารถในการพัฒนาและใช้บทสรุปที่มีโครงสร้างโดยมาจากข้อเท็จจริงขององค์กร อย่างไรก็ตามสิ่งเหล่านี้มักจะมาจากการมีทักษะระหว่างบุคคลที่ดี ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางและสร้างการกระทำให้เกิดแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ในองค์กรมักจะมีค่านิยมและผลประโยชน์ของทีมงาน และยังเน้นที่การค้นหาวิถีทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมงานอย่างต่อเนื่อง การจัดประชุมแบบทั่วไประยะสั้นๆ มักจะจัดขึ้นเพื่อปรับปรุงการติดต่อสื่อสารและส่งเสริมสิทธิและความรับผิดชอบเพื่อผลการปฏิบัติงาน ก่อนอื่นผู้ปฏิบัติงานจะต้องพัฒนาการมีส่วนร่วมและรูปแบบการให้คำปรึกษาในการทำงาน เพื่อที่จะวางค่านิยมที่สูงให้แก่เหล่าพนักงาน สิ่งสำคัญของการรวมเป็นกลุ่ม คือ ประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมาของแต่ละคน โดยก่อนหน้านี้รูปแบบการจัดการมักจะเป็นแบบเผด็จการหรือแบบพ่อกับลูก และบางส่วนเป็นแบบนิ่งเฉย ดังนั้นการตรวจตราสำหรับระดับล่างในบริษัทมักจะปล่อยให้ไปหรือว่านิ่งเฉย และมีมุมมองที่แคบ

2.1.5 การจำแนกระดับความสามารถ

ในการระบุถึงความสามารถทั่วไป (Generic Competencies) จำเป็นต้องทำการเฉพาะเจาะจงความสามารถลงไปในแต่ละหน้าที่ต่าง ๆ ตามความแตกต่างในลักษณะการดำเนินธุรกิจขององค์กรนั้น ๆ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมความสามารถสำหรับการจัดการในระดับต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.1.5.1 การจัดการระดับบุคคล (Personnel Management) จากการรวบรวมรายละเอียดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถทางการจัดการระดับบุคคล จากหลายองค์กรที่สำคัญในอังกฤษ ได้สรุปรายละเอียดความสามารถสำหรับการจัดการระดับบุคคล (Personnel Management) โดยทำการแบ่งแยกความสามารถให้เฉพาะเจาะจงกับองค์กรนั้น ๆ

จากการรวบรวมถึงความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในระดับปฏิบัติการของบริษัทชั้นนำต่าง ๆ ในประเทศอังกฤษ เห็นว่ารายละเอียดของความสามารถที่ถูกระบุออกมา (Competencies Lists) เป็นผลสรุปที่ได้เห็นนี้ นั่น เป็นระดับของความสามารถโดยทั่วไป (General Competencies) โดยความสามารถที่แตกต่างกันเพียงเล็กน้อยนั้นขึ้นอยู่กับรูปแบบธุรกิจที่องค์กรนั้น ๆ ดำเนินงานอยู่ รายละเอียดของความสามารถดังกล่าวเป็นความสามารถที่บุคลากรในหน่วยงานทุกระดับพึงต้องมี เพราะเป็นความสามารถขั้นพื้นฐานที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 รายละเอียดเกี่ยวกับความสามารถ (Competency Lists)

บริษัท ผู้เขียน	เคทจูรี ซเวปส์ Glaze, A.	คัมเบ็ลยู เอช สมิต Jacobs, R.	บีพี Greatrex, J. and Phillips, P.	แมนเชสเตอร์ แอร์พอร์ท Jackson, L.	เนชั่นแนล เวสมินสเตอร์ Cockerill, A.
กลยุทธ์ (Strategy)	การเขียน (Written communication)	แรงผลักดันส่วนบุคคล (Personal drive)	การมีเหตุผลในภาวะวิกฤต (Critical reasoning)	การค้นหาข้อมูล (Information search)	
แรงขับ (Drive)	การพูด (Oral communication)	แรงผลักดันจากองค์การ (Organizational drive)	การมองอย่างมีกลยุทธ์ (Strategic visioning)	มีการจัดลำดับ (Concept formation)	
สัมพันธ์ภาพ (Relationships)	ผู้นำ (Leadership)	ผลกระทบ (Impact)	ความรู้ความชำนาญด้านธุรกิจ (Business know-how)	มีความยืดหยุ่น (Conceptual flexibility)	
การชักจูง (Persuasion)	การวางแผนและการจัด	การติดต่อสื่อสาร (Communication)	แรงผลักดันสู่ความสำเร็จ (Achievement drive)	การค้นหาข้อมูลระหว่างบุคคล (Interpersonal search)	
ผู้นำ (Leadership)	องค์การ (Planning and organizing skills)	การตระหนักถึงผู้อื่น (Awareness of others)	ความมั่นใจ (Confidence)	การจัดการกับผลกระทบ (Managing interaction)	
ผู้ตาม (Followership)	การตัดสินใจ (Decision making)	การบริหารทีมงาน (Team management)	การควบคุม (Control)	การมุ่งพัฒนา (Developmental orientation)	
การวิเคราะห์ (Analysis)	แรงจูงใจ (Motivation)	การชักจูง (Persuasiveness)	ความยืดหยุ่น (Flexibility)	ผลกระทบ (Impact)	
การนำไปปฏิบัติ (Implementation)	พลังส่วนบุคคล (Personal strength)	พลังในการวิเคราะห์ (Analytical power)	มีส่วนในประสิทธิภาพ (Concern for effectiveness)	การมุ่งเพื่อบรรลุผล (Achievement orientation)	
ปัจจัยด้านตัวบุคคล (Personal factors)	การตัดสินใจด้วยเหตุผล (Analytical reasoning skills)	การคิดอย่างมีระบบ (Strategic thinking)	การกำกับ (Direction)	ความมั่นใจ (Self-confidence)	
		การตัดสินใจเกี่ยวกับการค้า (Commercial judgement)	แรงจูงใจ (Motivation)	การนำเสนอ (Presentation)	
		การปรับตัว (Adaptive orientation)	ทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal skills)		
			มีส่วนในผลกระทบ (Concern for impact)		
			การชักจูงใจ (Persuasion)		
			มีอิทธิพล (Influence)		

2.1.5.2 การจัดการระดับกลาง (Middle Management) จากผลการวิจัยของ Dulewicz (1989: 56) ศึกษาความสามารถทางการจัดการระดับกลางของผู้บริหาร โดยเรียกความสามารถในระดับนี้ว่า Supra Competencies ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ความสามารถระดับกลาง (Supra Competencies)

สติปัญญา (Intellectual)	1) การมองอย่างมีกลยุทธ์ (Strategic Perspective) 2) การวิเคราะห์และตัดสินใจ (Analysis and Judgement) 3) การวางแผนและการจัดองค์การ (Planning and Organizing)
ทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal)	1) การจัดการบุคลากร (Managing Staff) 2) การชักจูงใจ (Persuasiveness) 3) ความเด็ดเดี่ยวแน่วแน่ (Assertiveness and Decisiveness) 4) ไหวพริบระหว่างบุคคล (Interpersonal Sensitivity) 5) การพูด (Oral Communication)
การปรับตัว (Adaptability)	1) การปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability and Resilience)
การมุ่งผลลัพธ์ (Results orientation)	1) พลังและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Energy and Initiative) 2) แรงจูงใจในความสำเร็จ (Achievement Motivation) 3) ไหวพริบทางธุรกิจ (Business Sense)

แหล่งที่มา: Dulewicz, 1989: 56.

สำหรับความสามารถทางการจัดการระดับกลาง (Middle Management) มีการจัดกลุ่มของความสามารถออกเป็น 4 กลุ่มอย่างเป็นหมวดหมู่ซึ่งเป็นผลมาจากการศึกษาวิจัยของ Dulewicz เป็นรายละเอียดของความสามารถในระดับที่สูงขึ้นไปสำหรับผู้บริหารที่มีคุณภาพ มีความสามารถพึงต้องมีคุณลักษณะเหล่านี้เสริมอยู่ด้วย

2.1.5.3 การจัดการระดับสูง (Top Management) Thornton and Byham (1982) ได้ระบุความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการจัดการระดับสูงไว้ ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 ความสามารถระดับสูง (Top Management)

การนำเสนอ (Oral Presentation)	ผู้นำบุคคล (Individual Leadership)
การพูด (Oral Communication)	ผู้นำกลุ่ม (Group Leadership)
การเขียน (Written Communication)	Tenacity
มีไหวพริบระดับองค์กร	การเจรจาต่อรอง (Negotiation)
(Organizational Sensitivity)	การวิเคราะห์ (Analysis)
การตระหนักถึงตัวองค์กร	การตัดสินใจ (Judgement)
(Organizational Awareness)	ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
มีไหวพริบระดับองค์กรอย่างสูง	การเสี่ยง (Risk Taking)
(Extra- Organizational Sensitivity)	ความเด็ดขาดแน่วแน่ (Decisiveness)
การตระหนักถึงตัวองค์กรอย่างสูง	ความรู้ด้านเทคนิควิชาชีพ
(Extra- Organizational Awareness)	(Technical and Professional Knowledge)
การวางแผนและการจัดองค์กร	พลัง (Energy)
(Planning and Organizing)	การมีสมาธิ (Range of Interests)
การเป็นตัวแทน (Delegation)	ความริเริ่ม (Initiative)
การควบคุมการจัดการ (Management Control)	อดทนต่อแรงกดดัน (Tolerance of Stress)
การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	การปรับตัว (Adaptability)
(Development of subordinates)	ความมีอิสระ (Independence)
ไหวพริบ (Sensitivity)	แรงจูงใจ (Motivation)

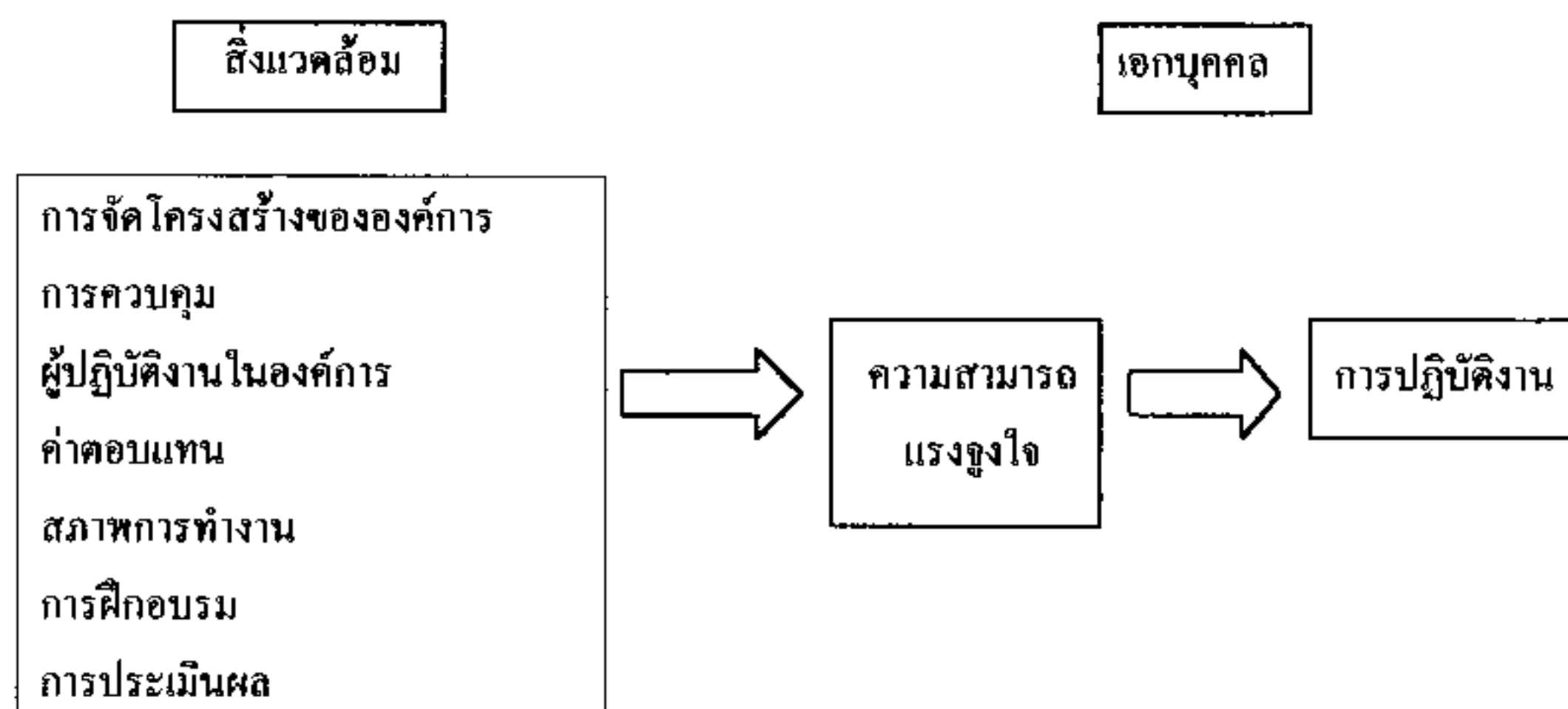
แหล่งที่มา: Thornton and Byham, 1982.

สำหรับความสามารถตัวสุดท้าย คือ รายละเอียดของความสามารถสำหรับการจัดการระดับสูง (Top Management) ดังตารางที่ 2.4 ความสามารถระดับสูง เป็นรายละเอียดจากผลงานการศึกษาของ Thornton and Byham เป็นคุณลักษณะของความสามารถที่ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูงพึงต้องมีสำหรับการบริหารจัดการในระดับที่สูงขึ้นไป นอกจากไปความสามารถในระดับทั่วไป (General Competencies) และความสามารถในระดับกลาง (Supra Competencies) ดังรายละเอียดข้างต้น คุณลักษณะของความสามารถที่ซับซ้อนมากขึ้นของการจัดการระดับสูง (Top Management) จะเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงคามมีประสิทธิภาพ ความสามารถของผู้นำ ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพได้มากยิ่งขึ้น

จากการศึกษาและรวบรวมแนวความคิดจากการค้นคว้าวิจัยของผู้เชี่ยวชาญและหน่วยงานต่าง ๆ ในการวัดความสามารถทางการจัดการกับบุคลากรในหน่วยงานทุกระดับ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้และดัดแปลงให้เกิดขึ้นเป็น “ความสามารถทางการจัดการ” (Management Competency) โดยจากแผนภาพความสามารถทั้ง 3 ภาพเป็นความสามารถที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารทุกระดับในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ดังกล่าวเราจะทำการศึกษาเพื่อสำรวจระดับความสามารถทางการจัดการของบุคลากร และยังศึกษาไปถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถดังกล่าวอีกด้วย

2.1.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถ

นอกจากการศึกษาถึงตัวแปรต่าง ๆ ในเรื่องของความสามารถ (Competency) โดยเฉพาะเจาะจงแล้ว ผู้วิจัยยังได้ยังได้ศึกษาถึงตัวแปรภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่าตัวกำหนดในการปฏิบัติงานอันเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถ และแรงจูงใจที่ส่งผลต่อไปยังการปฏิบัติงาน (บวร ประพฤตติ, 2526: 3) ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ตัวกำหนดในการปฏิบัติงาน

แหล่งที่มา: บวร ประพฤตติ, 2526: 3.

จากภาพที่ 2.4 ผู้วิจัยจะนำเสนอตัวกำหนดในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความสามารถและแรงจูงใจของบุคคลนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน ไว้พอสังเขป ดังนี้

2.1.6.1 การจัดโครงสร้างขององค์การ โครงสร้างขององค์การเปรียบเสมือน ร่างกายของมนุษย์ที่เป็นหลักให้ระบบต่าง ๆ ประสานสัมพันธ์อย่างเป็นระเบียบ โครงสร้างจะบอกถึงตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์การ

2.1.6.2 การควบคุมบังคับบัญชาตามสายงานในองค์การ การควบคุมบังคับบัญชา มีความจำเป็นสำหรับการอยู่ร่วมกันในสังคมหรือในองค์การเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตามการควบคุมก็มีหลายประเภท และโดยธรรมชาติแล้วบุคคลก็ไม่นิยมที่จะเป็นลูกน้องใคร หรือถูกควบคุมตลอดเวลา ฉะนั้นในองค์การบางองค์การที่มีลักษณะโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Organization) เช่น มหาวิทยาลัย ลักษณะของการควบคุมตามสายการบังคับบัญชา จึงมีน้อยกว่าองค์การแบบอื่น ๆ เช่น ลักษณะโครงสร้างองค์การของทหาร เป็นต้น

2.1.6.3 ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์การ การบริหารงานในยุคปัจจุบันนี้ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความสำคัญไม่ว่าคนงานนั้นจะอยู่ในระดับใดขององค์การ เพราะการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยพลังจากทุกส่วนในองค์การ ผู้บริหารเพียงลำพังไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจในจุดประสงค์เดียวกัน ต้องรู้จักกระตุ้นให้คนงานยินดีที่จะทำงานให้ตนมากกว่าผู้อื่น และรู้จักหาวิธีที่จะช่วยพวกเขาให้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

2.1.6.4 ค่าตอบแทนในการทำงาน มีความสำคัญอย่างยิ่งอีกประการหนึ่งนับตั้งแต่ยอมรับในหลักทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) แล้ว องค์การ สังคม บุคคลก็พยายามหาหนทางที่จะแก้ปัญหาเหล่านี้ และค่าตอบแทนการทำงานก็เป็นปัจจัยหลักอีกประการหนึ่งในการกระตุ้นให้คนจงรักภักดีต่อองค์การ และอยู่ทำงานกับองค์การต่อไป

2.1.6.5 สภาพการทำงานที่ดี มีส่วนในการกระตุ้นการทำงาน เพราะเป็นเงื่อนไขอย่างหนึ่งของคนก่อนที่จะตัดสินใจทำงาน ได้แก่ เครื่องอำนวยความสะดวก หัวหน้างานที่ดี เพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทน เป็นต้น

2.1.6.6 การฝึกอบรม เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะของคนเพื่อที่จะนำมาใช้ทำงานเฉพาะอย่างขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จ การฝึกอบรมจึงต้องมีในทุกองค์การเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากร การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มผลผลิต เพิ่มกำลังขวัญ ทำให้ลดการควบคุมคนในองค์การลงได้ ลดอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานได้

2.1.6.7 การประเมินผล เป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารความล้มเหลวของการทำงาน ในปัจจุบันส่วนหนึ่งมาจากการประเมินผล เพราะผลงานทุกประการในการทำงานจะต้องมีการติดต่อผลและประเมินว่าดีหรือไม่อย่างไร ตรงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือเปล่า คຸ້ມທຸນ หรือขาดทุน และจะแก้ไขให้ดีขึ้นอย่างไร การประเมินผลนอกจากจะช่วยแก้ปัญหาให้แก่องค์การ

แล้วยังแก้ปัญหาส่วนตัวบุคคลด้วย ในกรณีที่หัวหน้างานตัดสินใจให้ความดีความชอบ หรือจะเปลี่ยนแปลงตำแหน่งใหม่ในองค์กร

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสามารถทางการจัดการของทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ เราต้องทำความเข้าใจกับคำว่า ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) โดยผู้วิจัยได้นำเอาการจัดแบ่งประเภทธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ของบริษัท ศูนย์วิจัย ไทยพาณิชย์ จำกัด (วารสาร ปาน ประสงค์, 2543: 4) มาเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้

ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภท ด้วยกันคือ ห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์มาร์เก็ต คิสเคานท์สโตร์ ร้านสะดวกซื้อ และร้านค้าเฉพาะอย่าง โดยสามารถสรุปรายละเอียดคร่าว ๆ ได้ตามตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 ประเภทธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในไทย

ประเภทธุรกิจค้าปลีก	ผู้ถือหุ้นใหญ่	จำนวนสาขา
1. ห้างสรรพสินค้า		
- เซ็นทรัล	ไทย	12
- โรบินสัน	ไทย	5
- เดอะมอลล์	ไทย	7
2. คิสเคานท์สโตร์		
2.1 โฮลด์เชลล์คลับ		
- แม็คโคร	เนเธอร์แลนด์	21
2.2 ซูเปอร์เซ็นเตอร์/ ซูเปอร์สโตร์		
- โลคัส ซูเปอร์สโตร์	อังกฤษ	38
- บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์	ฝรั่งเศส	33
2.3 ไฮเปอร์มาร์ท		
- คาร์ฟูร์	ฝรั่งเศส	15
3. ซูเปอร์มาร์เก็ต		
- ท็อปส์ ซูเปอร์มาร์เก็ต	เนเธอร์แลนด์	45
- ฟู๊ดโลอ้อน	เบลเยียม	29

ตารางที่ 2.5 ประเภทธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในไทย (ต่อ)

ประเภทธุรกิจค้าปลีก	ผู้ถือหุ้นใหญ่	จำนวนสาขา
4. ร้านสะดวกซื้อ		
- เซเว่น-อีเลฟเว่น	ญี่ปุ่น	2,002
- แฟมิลี่มาร์ท		
5. ร้านค้าเฉพาะอย่าง		
- พาวเวอร์บาย	ไทย	30
- ซีเมนต์ไทยโฮมมาร์ท	ไทย	276
- บู้ทส์	อังกฤษ	

แหล่งที่มา: วรากรณ์ ปานประสงค์, 2543: 4.

หมายเหตุ: ข้อมูลตัวเลข ณ ปัจจุบันจากเครือข่ายสากล (2545)

จากตารางที่ 2.5 ลักษณะของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ทั้ง 5 ประเภท มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 ห้างสรรพสินค้า (Department Store) เป็นร้านค้าขนาดใหญ่ที่เหมือนนำเอาร้านค้าปลีกเฉพาะอย่างหลาย ๆ ร้านมาอยู่ในสถานที่เดียวกัน มีสินค้าจำนวนมากไว้บริการ เช่น เสื้อผ้า เครื่องแต่งกาย เครื่องสำอาง เครื่องใช้ไฟฟ้า เครื่องเขียน เครื่องตกแต่งบ้าน เครื่องกีฬา เป็นต้น ห้างสรรพสินค้าเป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่คนไทยมีความคุ้นเคยมากที่สุด เนื่องจากได้มีการเปิดบริการในประเทศไทยมาก่อนร้านค้าปลีกสมัยใหม่ประเภทอื่น ปัจจุบันห้างสรรพสินค้าชั้นนำในประเทศไทยได้แก่ เซ็นทรัล โรบินสัน และเดอะมอลล์ เป็นต้น

2.2.2 ซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket) เป็นร้านค้าปลีกที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตประจำวัน สินค้าส่วนใหญ่ที่จำหน่ายได้แก่ อาหารแห้ง อาหารสด และสินค้าที่ใช้ในชีวิตประจำวันที่ไม่ใช่อาหาร ซูเปอร์มาร์เก็ตเป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่คนไทยรู้จักในเวลาไล่เลี่ยกับห้างสรรพสินค้า เนื่องจากในอดีตเมื่อมีการเปิดห้างสรรพสินค้าก็จะเปิดซูเปอร์มาร์เก็ตที่ขึ้นได้ดินควบคู่กันไป ต่อมาเริ่มมีซูเปอร์มาร์เก็ตอิสระที่ไม่ได้ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า (Stand-alone Supermarket) เพิ่มขึ้น เช่น ฟู้ดแลนด์ และวิลล่ามาร์เก็ต เป็นต้น เดิมการซื้อขายสินค้าในซูเปอร์มาร์เก็ตไม่เป็นที่นิยม เนื่องจากผู้บริโภคมีความคิดว่าสินค้าที่จำหน่ายในนี้มีราคาแพง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าประเภทอาหารสดที่ผู้บริโภคนิยมซื้อจากตลาดสดมากกว่า

2.2.3 คิสเตนทส์โตร์ (Discount Store) เป็นร้านค้าปลีกที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไป เน้นการบริการตนเองและการขายสินค้าจำนวนมากในราคาถูก คิสเตนทส์โตร์แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

2.2.3.1 โฮลล์เชลล์คลับ (Wholesale Club) เป็นร้านค้าปลีกที่เน้นการขายสินค้าให้ร้านค้าย่อยที่ต้องการซื้อสินค้าด้วยต้นทุนต่ำ โดยมีการรับสมัครสมาชิกเพื่อมอบส่วนลดในการซื้อสินค้าจำนวนมาก เช่น แม็คโคร

2.2.3.2 ซูเปอร์เซ็นเตอร์ (Supercenter) หรือ ไฮเปอร์มาร์ท (Hypermart) มีขนาดใหญ่กว่าซูเปอร์มาร์เก็ต มีพื้นที่ประมาณ 12,000 – 20,000 ตารางเมตร สินค้าที่วางจำหน่ายแบ่งเป็นสินค้าในซูเปอร์มาร์เก็ตร้อยละ 80 สินค้าทั่วไปร้อยละ 20 และยังมีบริการอื่น เช่น ชักแห้ง ซ่อมรองเท้า ขายยา และศูนย์อาหาร เช่น บิ๊กซี โลตัส และคาร์ฟูร์ เป็นต้น

2.2.4 ร้านสะดวกซื้อ (Convenient Store) เป็นร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่ให้บริการคล้ายร้านขายของชำ ตั้งอยู่ในเขตชุมชน และมักจะเปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง เน้นการขยายสาขาด้วยระบบแฟรนไชส์ มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ภายใต้การกำกับดูแลของบริษัทแม่ ทำให้ร้านขายของชำแบบดั้งเดิมต้องปิดกิจการลงหรือแปรสภาพเป็นร้านสะดวกซื้อ ร้านสะดวกซื้อที่รู้จักกันดี ได้แก่ เซเว่น-อีเลฟเว่น แฟมิลีมาร์ท เป็นต้น นอกจากการเปิดร้านตามตรอกซอกซอยในชุมชนแล้ว ร้านสะดวกซื้อยังมีการให้บริการตามสถานีบริการน้ำมันอีกด้วย เช่น จีพี และซีเล็ก เป็นต้น

2.2.5 ร้านค้าเฉพาะอย่าง (Category Killer / Specialty Store) เป็นร้านที่จำหน่ายสินค้าในผลิตภัณฑ์สายเดียวกัน เช่น พาวเวอร์บาย เป็นร้านค้าปลีกที่จำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า วัสดุและบุตส์ที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคบางประเภท ได้แก่ สบู่ แชมพู และเครื่องสำอาง เป็นต้น

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยทางด้านความสามารถของบุคคล จากการศึกษาค้นคว้ามีหน่วยงานหลายแห่งและองค์การทั้งภายในและภายนอกประเทศที่ด้งขึ้นมาเพื่อศึกษา ค้นคว้าและทำการกำหนดรูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยหน่วยงานหรือองค์การเหล่านี้มีจุดสนใจในการศึกษาต่าง ๆ กัน โดยผู้วิจัยจะขอเสนอไว้เป็นตัวอย่างพอสังเขปดังนี้

Joe and Sireno (1980) ได้ศึกษาเรื่อง Assessing Management Competency Needs การศึกษาได้ระบุถึงความสามารถที่สำคัญสำหรับการจัดการบุคลากรสำหรับภาคอุตสาหกรรมในด้านของการสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการควบคุม จากผลลัพธ์ที่ได้ชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นใน

การจัดการบุคลากร โดยใช้แบบฟอร์มทักษะทางด้านการสื่อสารกับโรงงานอุตสาหกรรม ด้านการควบคุมเป็นทักษะด้านการใช้ปฏิภาณไหวพริบในการจัดการกับปัญหาและข้อเรียกร้อง ทางด้านภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการนำทรัพยากรมาสร้างสรรค์ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Blancero, Boroski and Dyer (1996: 383-403) ได้ศึกษาความสามารถที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริษัท Eastman Kodak ผลการศึกษาพบว่า แบบจำลองความสามารถ (Competency Model) ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 3 ส่วนด้วยกัน คือ

1. ความสามารถหลัก (Core Competencies) เป็นความสามารถหลักที่ทุกตำแหน่งในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องที่เป็นความสามารถหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 11 ความสามารถ และจัดแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล (Personal Integrity) ประกอบด้วย 3 ความสามารถ

1. จริยธรรม (Ethics) จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อน้ำที่ ความยุติธรรม
2. คุณภาพที่ได้มาตรฐาน (Standards of Quality) มีมาตรฐานในการรักษา

คุณภาพในการทำงาน

3. การตัดสินใจ (Judgement) ความสามารถในการตัดสินใจ โดยอาศัยหลักของความเป็นเหตุเป็นผลและความเป็นจริงภายใต้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริง

กลุ่มที่ 2 การมุ่งก้าวหน้า และแรงผลักดัน (Ambition and Drive) ประกอบไปด้วย 4 ความสามารถ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Orientation) ความสามารถที่จะรู้ว่าทำอย่างไรจึงจะทำงานได้ตามผลที่ต้องการ

2. ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความสามารถที่จะทำงานได้เหนือความต้องการที่ตั้งไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ

3. ความมั่นใจ (Self Confidence) ความมั่นใจในระดับสูงต่อความสามารถของตน

4. ความกระตือรือร้นและยึดมั่น (Enthusiasm and Commitment) ความกระตือรือร้นที่จะทำงานและยึดมั่นต่อผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพอยู่เสมอ

กลุ่มที่ 3 ทักษะการทำงานเป็นทีม (Team Skill) ประกอบด้วย 4 ความสามารถ

1. การสื่อสาร (Communication) ความสามารถในการใช้ภาษา การนำ

เสนอ และอธิบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการพูด และการเขียนเพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นเข้าใจและแสดงการตอบสนองที่เหมาะสม

2. การฟัง (Listening) ความสามารถในการตีความ และการใช้ข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนา

3. การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) ความสามารถในการสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์ และเครือข่ายทั้งระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม

4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความสามารถในการสร้างและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกับผู้อื่น

2. ความสามารถเสริม (Leverage Competency) เป็นความสามารถเสริมในการทำงาน ประกอบด้วย 6 ความสามารถคือ

2.1 การมีอิทธิพล (Influence) ทักษะและความสามารถในการที่จะก่อให้เกิดผลกระทบทางอ้อมต่อบุคคลและองค์การ โดยที่ไม่ใช้อำนาจในการออกคำสั่ง

2.2 การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ (Utilization of Resource) ความสามารถในการหา รับและดำรงทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกอย่างเหมาะสม

2.3 ตระหนักถึงลูกค้า (Customer Awareness) มีความเข้าใจในลูกค้าทั้งในและนอกองค์การ

2.4 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความสามารถในการประดิษฐ์ สำรวจและสร้างแนวคิด การแก้ปัญหาแบบใหม่ ๆ รวมทั้งการกระตุ้นให้เกิดความคิดทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

2.5 การตั้งคำถาม (Questioning) ความสามารถในการรวบรวมและตีความข้อมูล โดยผ่านการตั้งคำถามอย่างเหมาะสม

2.6 ความฉลาดมีไหวพริบเกี่ยวกับองค์การ (Organization Astuteness) ความเข้าใจในความรู้สึกส่วนบุคคล อำนาจ ความสัมพันธ์

3. ความสามารถเฉพาะตำแหน่งงาน (Role-Specific Competencies) เป็นความสามารถเฉพาะของแต่ละตำแหน่งงานทั้ง 6 ตำแหน่งงานคือ

3.1 ผู้ปฏิบัติงานในด้านการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Competency Practitioner)

3.2 นักวางแผนกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategist/Generalist)

3.3 ผู้ริเริ่มหรือผู้คิดค้นใหม่ ๆ ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Initiative Leader)

3.4 ผู้สนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Operation Support)

3.5 ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Consultant)

3.6 ผู้นำทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Human Resource Organization Leader)

โดยทั้ง 6 ตำแหน่งงานจะประกอบไปด้วยอีก 33 ความสามารถที่แต่ละตำแหน่งงานต้องการต่างกันและตอบสนองหน้าที่การทำงานเฉพาะทาง

Competency Management Incorporated (1999) จัดตั้งโครงการ CMI's Management Assessment and Development Center เป็นโครงการวิจัยสำหรับภาคอุตสาหกรรมและองค์กรทางด้านจิตวิทยาและสำหรับผู้บริหารทั่วโลก โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง 2 ประการได้แก่ 1) เพื่อระบุและวัดความสามารถหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) บุคคลที่ต้องการการพัฒนาและสามารถทำการพัฒนาได้แต่มีข้อจำกัดบางประการอันก่อให้เกิดข้อบกพร่องขึ้น สถาบัน CMI ได้พัฒนาเครื่องมือได้แก่ การทดสอบด้วยกระดาษและดินสอ (Paper and Pencil Tests) การจำลองงาน (Work Simulations) การปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (In-basket Exercises) การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interviews) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Systems) และเครื่องมือสำหรับการประเมินอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อทั้งผลการดำเนินงานขององค์กรและบุคลากรด้วย เครื่องมือที่ใช้ทดสอบได้รับการวิเคราะห์ทางสถิติว่ามีความเชื่อถือได้ในการประเมินในด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ รวมถึงคุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคล ความสมบูรณ์ของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินได้รับการพัฒนาให้ใช้ได้ทั้งในระดับทั่วไปจนถึงระดับผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เครื่องมือที่ได้รับการพัฒนาและนำมาใช้ได้แก่ แบบฟอร์มให้เลือกตอบ (Forms Checking Test) การทดสอบคณิตศาสตร์ขั้นพื้นฐาน (Basic Arithmetic Test) การสอบปฏิบัติเกี่ยวกับวิชาคณิตศาสตร์ (Practical Arithmetic Test) การทดสอบความเข้าใจในการอ่าน (Reading Comprehension Test) การทดสอบความเข้าใจในการอ่านขั้นสูง (Advanced Reading Comprehension Test) การทดสอบการใช้คำศัพท์ทางแพทย์ (Medical Terminology Test) การทดสอบการใช้มือและตาาร่วมกัน (Eye-hand Coordination Test) การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interviews) เป็นต้น

OAK Associated (n.d.) ได้ศึกษาโครงการ Project Management Competency Assessment and Measurement ว่าผู้บริหารโครงการที่มีอยู่มีความสามารถอย่างไรบ้าง และควรจะมีความสามารถอะไรอีกบ้าง โดยโครงการประเมินดังกล่าว สามารถใช้ได้กับทั้งตัวบุคคลและระดับองค์การในขอบข่ายความสามารถ 14 ด้านด้วยกัน ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร (Communicating) ลูกค้านสัมพันธ์ (Customer Relations) การตัดสินใจ (Decision Making) ภาวะผู้นำ (Leadership) การเจรจา

ต่อรอง (Negotiating) ประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Effectiveness) มุมมองในการแก้ปัญหา (Perspective Problem Solving) การวัดความก้าวหน้า (Progress Measurement) การวางแผนโครงการ (Project Planning) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การพัฒนาคน (Staff Development) การสร้างทีมงาน (Team Building) และความสามารถทางเทคนิค (Technical Ability)

Slivinski and Miles (2000: 112-136) ได้ทำการศึกษาและสร้างแบบจำลองเค้าโครงความสามารถในภาพรวมทั้งหมด “The Wholistic Competency Profile : A Model” ขึ้นมาโดยประกอบไปด้วย 8 ส่วนได้แก่¹

1. ความถนัด (Aptitudes)
2. ทักษะและความสามารถ (Skills and Abilities)
3. ความรู้ (Knowledge)
4. ความสามารถทางจิตวิทยา (Physical Competencies)
5. รูปแบบ (Styles)
6. บุคลิกลักษณะ (Personality)
7. หลักเกณฑ์ (Principles) คุณค่า (Values) ความเชื่อ (Beliefs) ทศนคติ และจิตใจ (Attitudes and Spirituality)
8. ความสนใจ (Interests)

ในแต่ละส่วนจะบ่งบอกถึงคุณลักษณะ สิ่งบ่งชี้ถึงความสามารถในส่วนต่าง ๆ เหล่านั้นไว้อย่างละเอียด เป็นการศึกษาถึงคุณสมบัติความสามารถของบุคคลทั้งหมด

สมเกียรติ ศรีจักรวาท (2538: 191-200) ศึกษาเรื่อง ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการระดับจังหวัดของ 4 กระทรวงหลัก ผลการศึกษาพบว่า 1) หัวหน้าส่วน และผู้ช่วยของแต่ละกระทรวงประเมินความรู้ความสามารถในทุกด้าน อันประกอบไปด้วย การวางแผน การจัดการ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงานและการงบประมาณ อยู่ในระดับจำเป็นมาก สำหรับการบริหารงานในตำแหน่ง หัวหน้าส่วนราชการและระดับจังหวัดของกระทรวงนั้น ๆ 2) ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง อายุราชการ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของหัวหน้าส่วนและผู้ช่วยของแต่ละกระทรวง ไม่มีผลต่อการประเมินความรู้ความสามารถ ยกเว้นบางบทบาท 3) หัวหน้าส่วนและผู้ช่วยในสังกัดกระทรวงมหาดไทย และกระทรวงศึกษาธิการ ประเมินความจำเป็นในระดับที่สูงกว่าของกระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์อย่างมีนัยสำคัญ และความรู้ความสามารถที่ได้ทำการศึกษา สามารถ

¹ รายละเอียดของแบบจำลองเค้าโครงความสามารถในภาพรวมทั้งหมด ดูได้ในภาคผนวก ข

ใช้เป็นแนวทางให้แก่ส่วนราชการของ 4 กระทรวงหลักนำไปศึกษาเพื่อพัฒนาความสามารถในเชิงบริหาร และพัฒนาหลักสูตรด้านการบริหารเพื่อใช้ในการฝึกอบรมผู้ที่เข้ามาดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการระดับจังหวัดทั้ง 4 กระทรวงหลัก

พิทยา นันทวิจิตร (2540: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานสินเชื่อระดับหัวหน้าหน่วยอำเภอในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาพนักงานสินเชื่อระดับหัวหน้าหน่วยอำเภอให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องให้ความสำคัญของการพัฒนาขีดความสามารถในเรื่องเกี่ยวกับความรู้ที่เกี่ยวกับองค์การ โดยเฉพาะการสร้าง ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การ การมุ่งลูกค้า การควบคุมอารมณ์ และความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ เช่น ระบบสินเชื่อ การเกษตร การทำงานเป็นทีม และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น นอกจากนี้ หัวหน้าหน่วยอำเภอจะต้องได้รับการพัฒนาด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การตลาด และการพิจารณางานเชิงธุรกิจ การสนับสนุนการพัฒนาชนบทและสภาพแวดล้อมเพื่อยกระดับความเป็นอยู่ของเกษตรกรและการอยู่ร่วมกันระหว่างเกษตรกรร.ก.ส.และสภาพแวดล้อม ทั้งนี้จำเป็นต้องสร้างทัศนคติที่ดีแก่เกษตรกรลูกค้า องค์การและสังคม โดยยึดถือคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นผู้เสียสละเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายของการก้าวไปสู่การเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบทในอนาคต

ดุจดาว ดวงเด่น (2540: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาอาชีพโดยเน้นขีดความสามารถกรณีศึกษา พนักงานสายเงินฝาก-บัญชี ธนาคารไทยธนุ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ธนาคารไทยธนุ จำกัด (มหาชน) ยังไม่มีระบบที่เกี่ยวกับการจัดทำมาตรฐานขีดความสามารถ ไม่มีการระบุถึงความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงานของพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน แต่แนวทางที่ธนาคารไทยธนุ จำกัด (มหาชน) ใช้อยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ คำบรรยายลักษณะงาน แผนพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถนำมาเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการพัฒนามาตรฐานขีดความสามารถได้

ดนัย เทียนพุ่มและคณะ (2542: 41-47) ทำการวิจัยเรื่อง ทิศทางและบทบาทของการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า ปี 2550 ผลการวิจัยได้ชี้บ่งถึงความสามารถของผู้บริหารทรัพยากรบุคคล (HR Competencies) ตามกลุ่มความสามารถทั้ง 7 กลุ่ม คือ การมุ่งลูกค้า (Focus on Customer) การสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ภาวะผู้นำ (Leadership) ทักษะด้านวิชาชีพ (Technical Skill) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และนวัตกรรม (Innovation) เป็นกระแสแนวโน้มซึ่งผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจจำเป็นต้องให้ความสนใจและผลักดัน

กันอย่างจริงจังเพื่อให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในนิยามใหม่ของกลยุทธ์ด้านคน คือ การบริหารทุนมนุษย์ (Intellectual Capital Management)

เจมส์จี ไพบูลย์สวัสดิ์ (2542: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาขีดความสามารถของหัวหน้าแผนกสังกัดฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า

1. ขีดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ขีดความสามารถทางด้านจริยธรรม และทัศนคติในการทำงาน
2. ขีดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ภาวะการเป็นผู้นำ ทักษะในการทำงาน การวางแผนและการจัดการ การติดต่อสื่อสารประสานความร่วมมือ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ในการทำงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. ขีดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกตามระดับความคิดเห็นของหัวหน้าแผนก มีความเห็นด้วยที่สุดกับระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่ว่า ขีดความสามารถด้านจริยธรรม และทัศนคติในการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก
4. ขีดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกตามระดับความคิดเห็นของหัวหน้าแผนก มีความเห็นด้วยกับระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่ว่า ขีดความสามารถด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสารประสานความร่วมมือ ความรู้ ภาวะการเป็นผู้นำ การวางแผนและการจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ และวิสัยทัศน์ในการทำงาน มีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนก แต่การจัดเรียงลำดับความสำคัญของระดับความคิดเห็นของผู้ผู้อำนวยการกองกับหัวหน้าแผนกมีความแตกต่างกัน

บุษยมาส มารยาตร์ (2542: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในฝ่ายทรัพยากรบุคคล การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยเฉพาะขีดความสามารถด้านการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์การและการวางแผนยุทธศาสตร์ และการบริหารจัดการองค์การอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และหากพิจารณาจากลักษณะนิสัยพบว่า ระดับการศึกษาและระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันจะมีขีดความ

สามารถที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น .05 โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาและระดับตำแหน่งที่สูงจะมีขีดความสามารถผันแปรตามไปด้วย และพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการให้ความสำคัญกับความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ในระดับก่อนข้างสูง ($r = .697$) แสดงให้เห็นว่า พนักงานในฝ่ายทรัพยากรบุคคล การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่มีความสามารถในระดับสูง

นาถลดา นาทอง (2543: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การสำรวจความสามารถในการปฏิบัติบทบาทความรับผิดชอบของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยทำการจัดแบ่งความสามารถของพนักงานสังกัดฝ่ายทรัพยากรบุคคล ออกเป็น 5 กลุ่มความสามารถ ได้แก่ ความสามารถด้านการวิเคราะห์ ความสามารถด้านธุรกิจ ความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถด้านภาวะผู้นำ และความสามารถด้านเทคนิคและเทคโนโลยี ผลการศึกษาพบว่า พนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติงานในบทบาทความรับผิดชอบของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับสูง และมีความสามารถด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับชำนาญ คือ มีความรู้ ทักษะ และสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดยเรียงอันดับความสามารถจากอันดับหนึ่งถึงห้า ได้แก่ ความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถด้านภาวะผู้นำ ความสามารถด้านเทคนิคและเทคโนโลยี ความสามารถด้านการวิเคราะห์ และความสามารถด้านธุรกิจ ส่วนการรับรู้ความสำคัญเรียงอันดับจากหนึ่งถึงห้า ได้แก่ ความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถด้านการวิเคราะห์ ความสามารถด้านภาวะผู้นำ ความสามารถด้านเทคนิคและเทคโนโลยี และความสามารถด้านธุรกิจ และนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องมีลักษณะ Generalist คือ สามารถปฏิบัติงานได้หลายบทบาท แต่มีความเชี่ยวชาญในบทบาทที่ตัวเองมีความถนัดมากที่สุด รวมทั้งบทบาทในการให้คำแนะนำปรึกษาหรือการเป็นที่ปรึกษาเป็นบทบาทหนึ่งที่มีความสำคัญในการให้บริการด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

ในส่วนของระเบียบวิธีการวิจัย ประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- 3.1 กรอบแนวความคิด
- 3.2 สมมติฐานในการศึกษา
- 3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 ขอบเขตพื้นที่การศึกษา
- 3.6 ประชากรเป้าหมายและการสุ่มตัวอย่าง
- 3.7 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.8 กรรมวิธีทางข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 กรอบแนวความคิดในการศึกษา

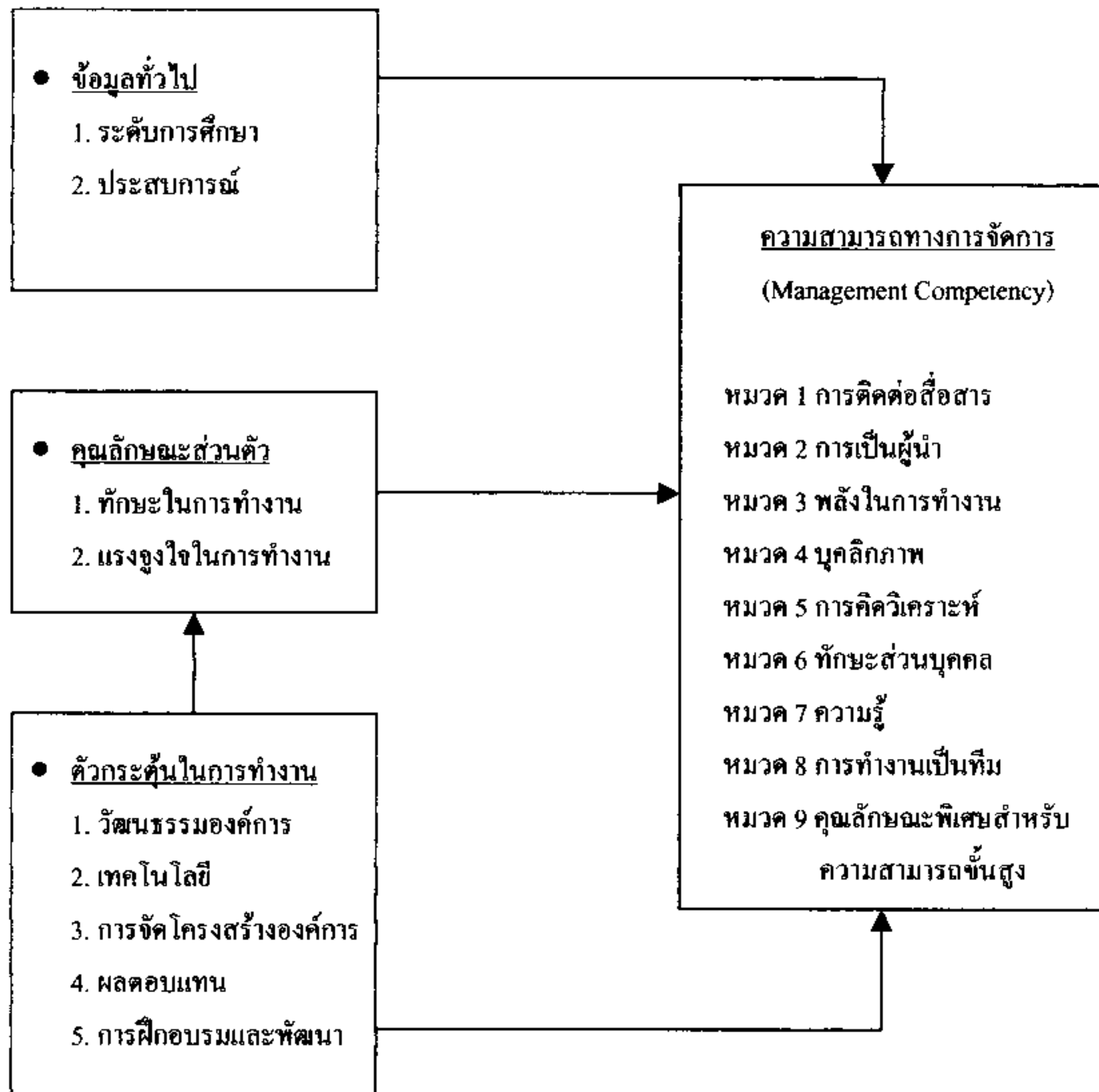
จากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้สรุปปัจจัยต่าง ๆ และตัวแปรที่จะส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการจัดการและรายละเอียดของความสามารถได้ดังนี้

ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ ระดับการศึกษา และประสบการณ์

คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ ทักษะในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน

ตัวกระตุ้นในการทำงาน (องค์การ) ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดโครงสร้างองค์การ และผลตอบแทน

ปัจจัยทั้ง 3 ประการส่งผลให้เกิดความสามารถทางการจัดการของบุคลากร โดยสามารถแสดงได้เป็นภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวความคิดในการศึกษา

ปัจจัยทางด้านข้อมูลทั่วไป อันประกอบไปด้วย ระดับการศึกษา และประสบการณ์ มีความสัมพันธ์ต่อความสามารถทางการจัดการของผู้บริหาร เนื่องจากว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาสูง และมีความเชี่ยวชาญเนื่องจากอยู่ในแวดวงธุรกิจมานาน จะมีความสามารถทางการจัดการในวงการธุรกิจได้ดีกว่า ดังนั้นแล้วระดับการศึกษา และประสบการณ์มีผลต่อความสามารถทางการจัดการของผู้บริหารในระดับที่แตกต่างกัน

ปัจจัยทางด้านคุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ ทักษะในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อความสามารถทางการจัดการของผู้บริหาร เนื่องจากว่าทักษะ เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้

กำหนดเหตุผล หรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้ ส่วนแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการหรือคิดตรงกันในการกระทำ ซึ่งจะเป็นแรงขับหรือเป็นการเลือกพฤติกรรมที่แสดงออกหรือเป้าหมาย เช่น แรงจูงใจในความสำเร็จต่อเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้บุคคลเกิดความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จ (Spencer and Spencer, 1993: 11) ดังนั้น ทักษะในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานจึงมีผลต่อความสามารถทางการจัดการของผู้บริหารในระดับที่แตกต่างกัน

ปัจจัยทางด้านตัวกระตุ้นในการทำงาน (องค์การ) ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี การจัดโครงสร้างองค์การ ผลตอบแทน และการฝึกอบรมและพัฒนา มีความสัมพันธ์ต่อความสามารถทางการจัดการของผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การให้แก่ผู้บริหาร การนำเทคโนโลยี อุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงานที่ทันสมัย เพียงพอกับความต้องการ รวมทั้งการจัดโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงาน ไม่มีการก้าวถอยงานซึ่งกันและกัน ให้มีการประสานงานอย่างเป็นระบบระเบียบ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริหารด้วยผลตอบแทนเพื่อเป็นการกระตุ้นการทำงานให้ผู้บริหารเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การและอยู่ทำงานกับองค์การต่อไป อีกทั้งหาหนทางในการแก้ไขจุดบกพร่องและพัฒนาผู้บริหารด้วยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา มาใช้กับผู้บริหารในการปฏิบัติงาน (บวร ประพฤติ, 2526: 3) เหล่านี้เป็นปัจจัยภายนอกที่จะเป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารเกิด ที่ส่งผลต่อความสามารถทางการจัดการในระดับที่แตกต่างกัน

3.2 สมมติฐานในการศึกษา

3.2.1 ผู้บริหารที่มีความแตกต่างด้านระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานที่สูงกว่า มีความสามารถทางการจัดการสูงกว่า ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะเหล่านี้น้อยกว่า

3.2.2 ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะส่วนตัวทางด้านทักษะในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงานที่สูง และได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากตัวกระตุ้นในการทำงานแล้ว ส่งผลให้มีความสามารถทางการจัดการที่สูงกว่า ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะดังกล่าวน้อยกว่า

3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยได้รวบรวมตัวแปรที่จะนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกได้เป็น ตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

3.3.1 ตัวแปรอิสระ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม

3.3.1.1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ ระดับการศึกษา และประสบการณ์

3.3.1.2 คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ ทักษะในการทำงานและแรงจูงใจในการทำงาน

3.3.1.3 ตัวกระตุ้นในการทำงาน (องค์การ) ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี การจัดโครงสร้างองค์การ ผลตอบแทน และการฝึกอบรมและพัฒนา

3.3.2 ตัวแปรตาม ตัวแปรตามที่ถูกหยิบยกมาใช้เป็นเกณฑ์ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการบูรณาการขึ้นมาใหม่จากงานวิจัย ตลอดจนงานเขียนที่ได้อ้างอิงไว้ดังกล่าวข้างต้น (ในบทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง) โดยรวบรวมตัวแปรทั้งหมดขึ้นมาใหม่ และทำการเรียบเรียงเพื่อจัดแบ่งตัวแปรออกเป็นหมวดหมู่แยกตามประเด็นความสามารถ โดยความสามารถทางการจัดการที่ผู้วิจัยใช้ศึกษาในครั้งนี้ สามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 9 หมวด รวมทั้งสิ้น 73 ประเด็น ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

หมวดที่ 1 ด้านการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย (Communication)

1. การสื่อสารด้วยวาจา
2. การสื่อสารด้วยการเขียน
3. การฟัง
4. การนำเสนอผลงาน/ความคิด
5. การพูดเพื่อจูงใจ
6. การใช้ภาษาที่สองในการทำงาน

หมวดที่ 2 ด้านการเป็นผู้นำ (Leadership)

1. การสั่งการ
2. การเป็นผู้นำ
3. การพัฒนาวิสัยทัศน์
4. การวางแผนสำหรับอนาคต
5. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
6. การผลักดันผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจ
7. การวางแผนและจัดองค์การ
8. การจัดสรรและอำนวยความสะดวกสิ่งต่าง ๆ สู่ความสำเร็จ
9. การบริหารบุคลากร
10. การนำความรู้ความชำนาญในทุกส่วนขององค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์

หมวดที่ 3 ด้านพลังในการทำงาน (Energy)

1. มีอิทธิพลต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบ
2. การจัดการกับผลกระทบที่เกิดขึ้น
3. พลังในการทำงาน
4. แรงผลักดันในการทำงานส่วนบุคคล
5. แรงผลักดันจากองค์กร
6. การพัฒนาการที่ไม่หยุดยั้ง
7. มีแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ
8. การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

หมวดที่ 4 ด้านบุคลิกภาพ (Personality)

1. ความมั่นใจในตนเอง
2. การควบคุมตนเอง
3. การตระหนักถึงผู้อื่น
4. ความเด็ดเดี่ยว / แน่วแน่
5. ความกระตือรือร้น

หมวดที่ 5 ด้านการคิดวิเคราะห์ (Conceptual Thinking)

1. สามารถระบุรายละเอียดที่เกี่ยวข้องได้
2. มีการคิดอย่างเป็นระบบ
3. ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา
4. ความสามารถในการตัดสินใจ
5. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

หมวดที่ 6 ด้านทักษะส่วนบุคคล (Personal Skill)

1. การเคารพผู้อื่น
2. การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร
3. การอยู่ร่วมกันเป็นทีม
4. การนำระบบเครือข่ายมาช่วยในการทำงาน
5. การมีอิทธิพลในการทำงานต่อผู้อื่น
6. การควบคุมสถานการณ์ด้วยการเจรจา
7. การค้นหาข้อมูลข่าวสาร

หมวดที่ 7 ด้านความรู้ (Knowledge)

1. มีความรู้รอบตัว
2. มีความรู้ในวิชาชีพของตน
3. มีความรู้ในงานที่ทำ
4. มีความรู้ที่เหมาะสมกับระดับตำแหน่งงาน
5. มีความรู้เกี่ยวกับตัวองค์กร
6. มีความรู้ความชำนาญทางด้านธุรกิจ

หมวดที่ 8 ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

1. มนุษย์สัมพันธ์
2. การปรับตัว
3. ความยืดหยุ่น
4. การให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การเป็นผู้ตาม
6. การให้ความร่วมมือในการทำงาน
7. การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน
8. การบริหารทีมงาน

หมวดที่ 9 ด้านคุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูง

(Special Personality for Supra Competencies)

1. การมีสมาธิในงาน
2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. การมองอย่างมีกลยุทธ์
4. การมีไหวพริบส่วนบุคคล
5. การมีไหวพริบระหว่างบุคคล
6. การมีไหวพริบทางธุรกิจ
7. การมีไหวพริบระดับองค์กร
8. การตระหนักถึงองค์กร
9. การมอบหมายงาน
10. การเจรจาต่อรองเชิงธุรกิจ
11. การบริหารความเสี่ยง
12. การควบคุมการจัดการ

13. การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา
14. มีความทรงจำที่แม่นยำ
15. มีความรู้ทางด้านเทคนิควิชาชีพ
16. อดทนต่อแรงกดดัน
17. การบริหารธุรกิจ
18. ความมีอิสระ

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 การศึกษาเอกสาร (Documentary Research) เป็นการศึกษากรอบแนวความคิด ทฤษฎี ตลอดจนการศึกษาวารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่าง ๆ อาทิ สำนักบรรณสาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และข้อมูลจากเครือข่ายสากล (Internet) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ความสามารถของบุคคล และข้อมูลอื่น ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาเพื่อนำมาประกอบการเขียนรายงาน

3.4.2 การสำรวจ (Survey) โดยการจัดเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaires)

3.5 ขอบเขตพื้นที่การศึกษา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาในกลุ่มของห้างสรรพสินค้าและдисเคานท์สได้ร้ชั้นนำที่เป็นผู้ครองส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจการค้าปลีก โดยมีสถานประกอบการในเขตกรุงเทพมหานครรวม 5 แห่ง ได้แก่

3.5.1 กลุ่มห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์ ได้แก่

- 3.5.1.1 ห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์ สาขาบางกะปิ
- 3.5.1.2 ห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์ สาขางามวงศ์วาน
- 3.5.1.3 ห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์ สาขาบางแค

3.5.2 ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล (ศูนย์ฝึกอบรม ฝ่ายทรัพยากรบุคคล สำนักงานปิ่นเกล้า)

3.5.3 เทสโก้ โลตัส (สำนักงานใหญ่)

3.6 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

3.6.1 ประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหารในองค์การธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีการดำเนินการอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยสามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มได้แก่

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 89 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 95 คน

3.6.2 การสุ่มตัวอย่าง ครั้งนี้ได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างกระจายแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 คือ คัดเลือกและจัดแบ่งประเภทกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จำนวนหนึ่งโดยใช้สถิติการสำรวจข้อมูลของศูนย์วิจัยธนาคารไทยพาณิชย์ ได้แก่ ห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์มาร์เก็ต คิสเคานท์สโตร์ ร้านสะดวกซื้อ และร้านค้าเฉพาะอย่าง รวม 5 ประเภท

ขั้นที่ 2 คือ คัดเลือกประเภทธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่จะทำการสำรวจ โดยคัดเลือกธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่เป็นผู้ครองสัดส่วนทางการตลาดค้าปลีก และอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ กลุ่มห้างสรรพสินค้า และกลุ่มคิสเคานท์สโตร์ในเขตกรุงเทพมหานคร

ขั้นที่ 3 คือ คัดเลือกกลุ่มเป้าหมายจากกลุ่มห้างสรรพสินค้าและกลุ่มคิสเคานท์สโตร์ชั้นนำ ได้แก่ ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์ ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน แม็คโครซูเปอร์สโตร์ บิ๊กซีซูเปอร์สโตร์ และคาร์ฟูร์

ขั้นที่ 4 คือ คัดเลือกกลุ่มประชากรเป้าหมายจากธุรกิจค้าปลีกที่คัดเลือกไว้ โดยเข้าทำการติดต่อและสำรวจกลุ่มห้างสรรพสินค้าและคิสเคานท์สโตร์ชั้นนำที่มีความสะดวกและยินดีในการให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล โดยมีผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นในหน่วยงานเป็นประชากรเป้าหมาย

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างพบข้อมูลดังต่อไปนี้

จากตารางที่ 3.1 กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีจำนวนทั้งสิ้น 184 คน เป็นผู้บริหารชาย 61 คน (ร้อยละ 33) และเป็นผู้บริหารหญิง 123 คน (ร้อยละ 67) กลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารครึ่งหนึ่งมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี รองลงมามีการศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่าอนุปริญญาประมาณ 1 ใน 4 และมีการศึกษาในระดับปริญญาโทและอนุปริญญาเป็นส่วนน้อย โดยเฉลี่ยผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ระหว่าง 11 – 15 ปี และดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับกลางครึ่งหนึ่งและผู้บริหารระดับต้นครึ่งหนึ่งในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 3.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

	ตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	61	33.2
	หญิง	123	66.8
	รวม	184	100.0
การศึกษา	ต่ำกว่าอนุปริญญา	52	28.3
	อนุปริญญา	26	14.1
	ปริญญาตรี	89	48.4
	ปริญญาโท	17	9.2
	รวม	184	100.0
ประสบการณ์	1 – 5 ปี	36	19.5
	6 – 10 ปี	49	26.7
	11 – 15 ปี	63	34.2
	16 ปีขึ้นไป	36	19.6
	รวม	184	100.0
ตำแหน่ง	ผู้บริหารระดับกลาง	89	48.4
	ผู้บริหารระดับต้น	95	51.6
	รวม	184	100.0

3.7 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ

3.7.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.7.2 การวัดผลและเกณฑ์การให้คะแนน

3.7.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการสำรวจ โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน

ตารางที่ 3.2 รายละเอียด หัวข้อ และจำนวนข้อในแบบสอบถาม

ส่วนที่	เรื่อง	จำนวน (ข้อ)
1	ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ และตำแหน่ง	4
2	คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ ทักษะในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน	8
	ตัวกระตุ้นในการทำงาน (องค์การ) ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี	9
	การจัดโครงสร้างองค์การ ผลตอบแทน และการฝึกอบรมและพัฒนา	
3	การประเมินความคาดหวังขององค์การ	73
	การประเมินความสามารถทางการจัดการของผู้บริหาร	73
รวม		167 ข้อ

3.7.2 การวัดผลและเกณฑ์การให้คะแนน แบ่งออกเป็น 5 ส่วน

3.7.2.1 การวัดผลในส่วนของข้อคำถาม

ในการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยได้นำเอาการกำหนดจุดอ้างอิงของคะแนนความสามารถ โดยการให้คะแนนแบบ 0-10 มาใช้ในการวัดผลดังต่อไปนี้

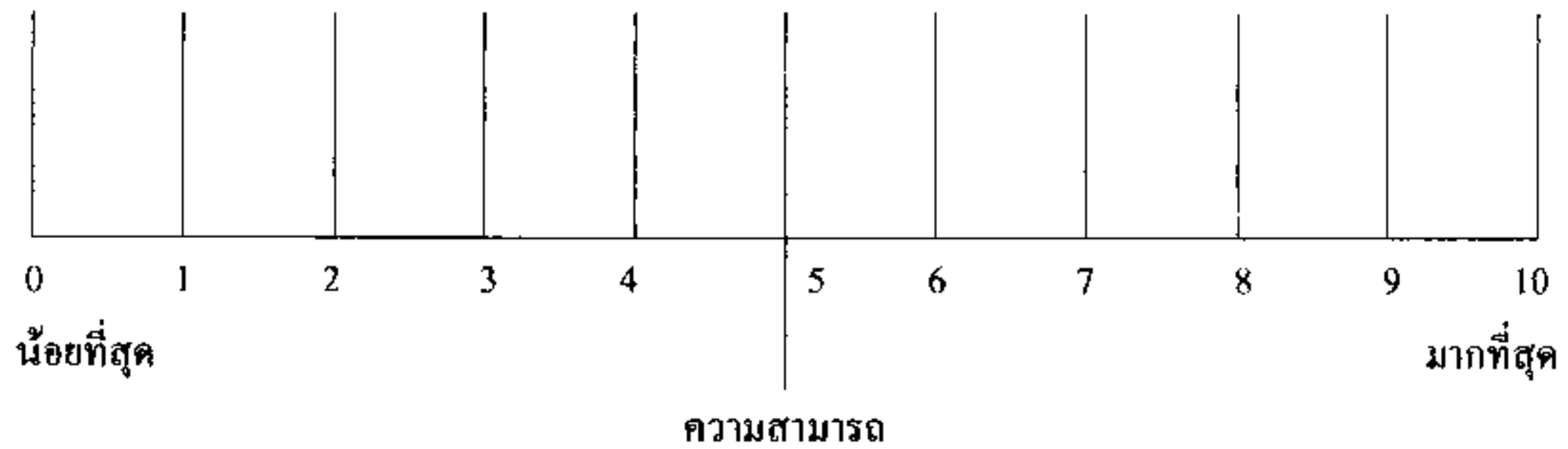
การกำหนดจุดอ้างอิง (Reference point) ของคะแนนความสามารถ

ปัญหาของการสร้างสเกลความพึงพอใจ ทักษะ หรือเจตคติคือ การให้ผู้ตอบให้คะแนนและความสามารถที่จะนำคะแนนเหล่านั้นมารวมกันได้ โดยไม่ละเมิดสมมติฐานที่กำกับระดับการวัด ซึ่งมักจะปฏิบัติกันผิด ๆ เช่น การเอาอันดับความชอบมากหรือน้อยที่ให้เป็นตัวเลขบ่งชี้เพียงอันดับความคิดเห็น ชอบน้อยที่สุด ชอบน้อย ชอบปานกลาง ชอบมาก และชอบมากที่สุด (1, 2, 3, 4 และ 5) แล้วนำความพึงพอใจหรือทักษะของแต่ละรายการมารวมกันเป็นคะแนนรวม ทั้งที่เลขอันดับเหล่านั้นมีค่าของความห่างไม่เท่ากัน เช่น ความห่างระหว่างอันดับ 1 และอันดับ 2 หรืออันดับ 2 และอันดับ 3 ในทางวิชาการการสร้างมาตรวัดถือว่าขาดความสอดคล้องภายในรายการ (Intra Item Inconsistency)

นอกจากนั้นหากผู้ตอบไม่มีจุดอ้างอิงร่วมกันของการให้อันดับหรือคะแนนความพึงพอใจการนำอันดับหรือคะแนนที่มีจุดเริ่มต้นของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจที่แตกต่างกันระหว่างบุคคล ในทางวิชาการถือว่าขาดความสอดคล้องระหว่างบุคคล มาใช้รวมกันจะนำไปสู่ปัญหาการตีความของคะแนนรวมที่ได้จากทุกคน (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, สำนักวิจัย, 2542: 21-22)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการป้องกันปัญหาดังกล่าวทั้งสองประการ โดยการกระทำให้ผู้ตอบมีจุดอ้างอิงเริ่มต้นของการให้คะแนนความสามารถร่วมกันทุกคน โดยมีการให้

คะแนนจาก 0–10 ด้วยการจัดทำภาพสเกลพื้นที่ความสามารถ โดยแบ่งออกเป็นช่วงเท่า ๆ กัน เพื่อแสดงให้ผู้ตอบได้เห็นก่อนให้คะแนน ดังภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2: สเกลความสามารถ

ข้อมูลเหล่านี้เป็นการให้คะแนนในภาพเบื้องต้นสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม การวิเคราะห์อาจจัดคะแนนออกเป็น 5 กลุ่ม คือ 0-2, 3-4, 5-6, 7-8 และ 9-10 ซึ่งบ่งชี้ระดับความสามารถจากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด โดยอาจมาระบุเป็นข้อมูลเชิงอันดับได้ คือ คะแนน 9-10 = มีความสามารถสูงมาก, คะแนน 7-8 = มีความสามารถสูง, คะแนน 5-6 = ความสามารถปานกลาง, คะแนน 3-4 = มีความสามารถต่ำ และ คะแนน 0-2 = มีความสามารถต่ำมาก

ตัวอย่างแบบสอบถาม (ในส่วนที่ 2)

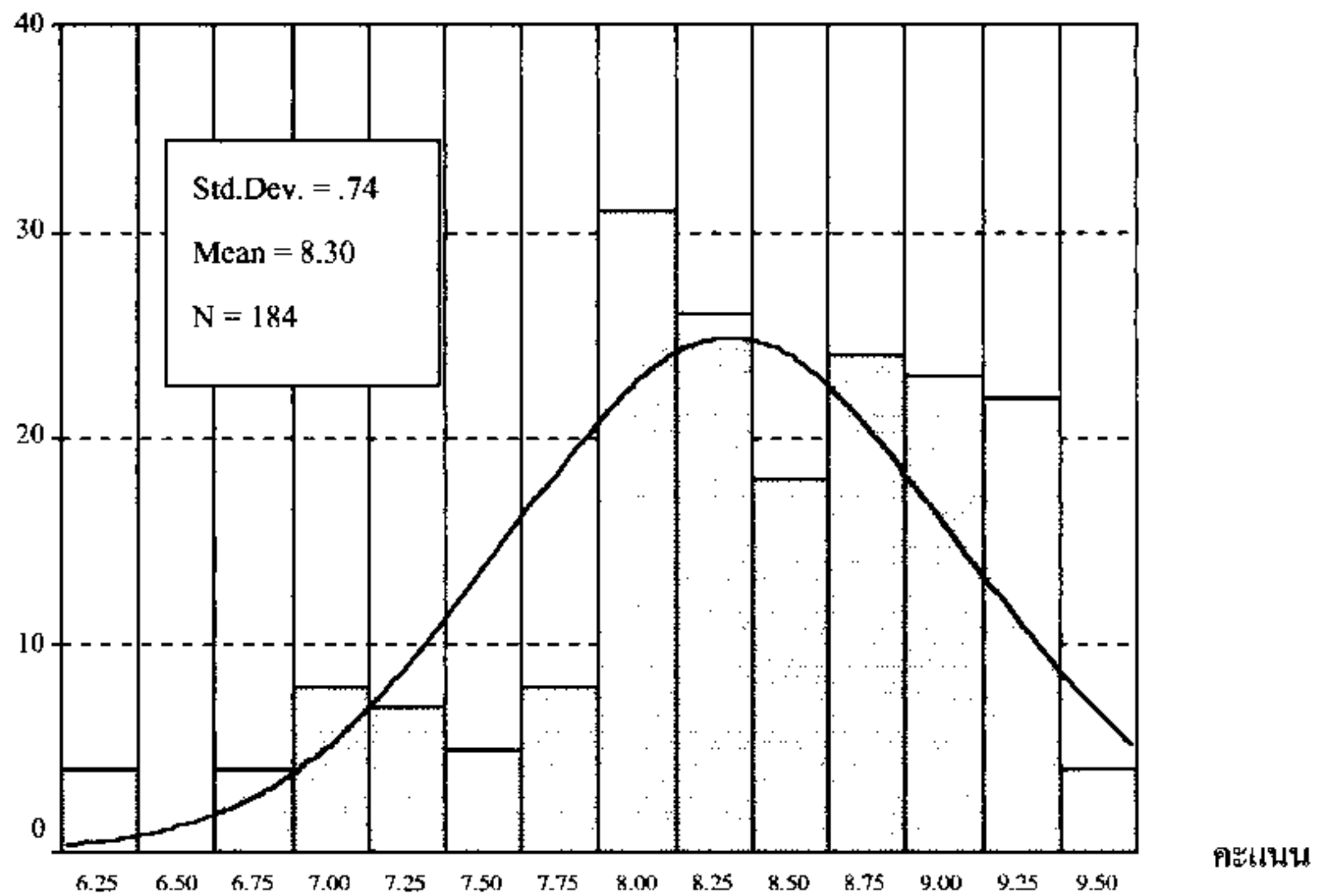
ข้อความ	ให้คะแนน 0 -10
1. บริษัทให้ความสำคัญกับ “การฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร”	
2. ความทันสมัยของ “เทคโนโลยี/ อุปกรณ์การทำงาน”	
3. “เทคโนโลยี/ อุปกรณ์การทำงาน” มีเพียงพอกับความต้องการ	

ตัวอย่างแบบสอบถาม (ในส่วนที่ 3)

ความสามารถทางการ จัดการในด้านต่าง ๆ	ความคาดหวังขององค์กร										ระดับความสามารถของท่าน											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การสั่งการ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	⑨	10	0	1	2	3	4	5	6	7	⑧	9	10
การฟัง	0	1	2	3	4	5	6	7	⑧	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	⑧	9	10
การนำเสนอ	0	1	2	3	4	⑤	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	⑧	9	10

3.7.2.2 เกณฑ์การจัดแบ่งคะแนนความสามารถ ในการแบ่งคะแนนความสามารถทางการจัดการของผู้บริหาร ได้ใช้การตัดแบ่งคะแนนด้วยวิธี Normal Curve เพื่อหาคำนี้น้ำหนักของคะแนนของความสามารถขั้นต่ำสุด ปานกลาง และสูงสุดของกลุ่มตัวอย่าง ตามภาพที่ 3.3

จำนวน (คน)



ภาพที่ 3.3 คะแนนความสามารถทางการจัดการของผู้บริหาร

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ขอบบน} - \text{ขอบล่าง}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{9.445 - 6.185^1}{5} \\
 &= 0.652
 \end{aligned}$$

¹ ค่าต่ำสุดของความสามารถทางการจัดการเท่ากับ 6.19 คะแนน และ
ค่าสูงสุดของความสามารถทางการจัดการเท่ากับ 9.44 คะแนน

ให้	คะแนน	6.190 - 6.842	หมายถึง	มีความสามารถต่ำมาก
	คะแนน	6.843 - 7.495	หมายถึง	มีความสามารถต่ำ
	คะแนน	7.496 - 8.148	หมายถึง	มีความสามารถปานกลาง
	คะแนน	8.149 - 8.801	หมายถึง	มีความสามารถสูง
	คะแนน	8.802 - 9.454	หมายถึง	มีความสามารถสูงมาก

3.7.2.3 การศึกษาแบบจำลองความสามารถทางการจัดการ จากความคาดหวังขององค์กร โดยจัดแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

ระดับที่ 1	ความคาดหวังสูงสุด
ระดับที่ 2	ความคาดหวังรอง
ระดับที่ 3	ความคาดหวังทั่วไป

ทั้งนี้ในการจัดแบ่งระดับและการจัดแบ่งกลุ่มคะแนนเพื่อกำหนดเป็นรูปแบบจำลองความสามารถทางการจัดการ (Competency Model) เป็นไปในรูปแบบเฉพาะสำหรับการศึกษานี้ โดยเกณฑ์การให้คะแนนการจัดระดับความคาดหวัง จะใช้การตัดคะแนนเป็นหมวด ๆ จากการลงความคิดเห็นของผู้บริหาร ว่ามีความคาดหวังต่อประเด็นในเรื่องความสามารถทางการจัดการนั้น ๆ มากน้อยเพียงไร และนำข้อมูลแต่ละหมวดมาทำการจัดลำดับคะแนนเฉลี่ยมากกว่าน้อยกว่าตามลำดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	สูงสุด	หมายถึง	ความคาดหวังสูงสุด
คะแนนเฉลี่ย	90 - 70	หมายถึง	ความคาดหวังรอง
คะแนนเฉลี่ย	60 - 45	หมายถึง	ความคาดหวังทั่วไป

3.7.2.4 ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) ที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ ใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบ Pearson's Product Moment Correlation Coefficient (กัลยา ดิษเจริญ, 2538: 54) มีการกำหนดเกณฑ์ไว้ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.01 - 0.30 เท่ากับ มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.31 - 0.70 เท่ากับ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.71 - 1.00 เท่ากับ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง -0.01 - -0.30 เท่ากับ มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำและเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง -0.31 - -0.70 เท่ากับ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง -0.71 - -1.00 เท่ากับ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0 แสดงว่า ไม่มีความสัมพันธ์ต่อกัน

3.7.2.5 การวัดความเชื่อมั่นของข้อคำถาม

การวัดความเชื่อมั่นของข้อคำถามสามารถจัดชุดคำถามเพื่อวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability Analysis) โดยสามารถจัดแบ่งเพื่อวัดความเชื่อมั่นของชุดข้อคำถามออกได้ตามส่วนของแบบสอบถาม ดังต่อไปนี้

1) ในส่วนที่ 2 ทางด้านคุณลักษณะส่วนตัว และตัวกระตุ้นในการทำงาน รวม 20 ข้อคำถาม จัดเป็น 1 ชุด สามารถวัดค่าความเชื่อมั่นรวมได้ที่ .9077

โดยเมื่อแยกชุดข้อคำถามออกสามารถวัดค่าความเชื่อมั่นได้ดังนี้

(1) ทางด้านคุณลักษณะส่วนตัว รวม 8 ข้อคำถาม สามารถวัดค่าความเชื่อมั่นได้ที่ .8052

(2) ทางด้านตัวกระตุ้นในการทำงาน รวม 9 ข้อคำถาม สามารถวัดค่าความเชื่อมั่นได้ที่ .8915

2) ในส่วนที่ 3 ความคาดหวังขององค์กร และระดับความสามารถทางการจัดการของผู้บริหาร

(1) ความคาดหวังขององค์กร รวม 73 ข้อ แบ่งออกได้เป็น 7 หมวด จัดเป็น 1 ชุด สามารถวัดค่าความเชื่อมั่นรวมได้ที่ .9131

โดยเมื่อแยกชุดข้อคำถามออกตามหมวด สามารถวัดหาค่าความเชื่อมั่นในแต่ละหมวดต่าง ๆ ตามตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรด้านความคาดหวังขององค์กร

หมวดที่	หัวข้อ	จำนวนข้อ	ค่าความเชื่อมั่น (Reliability Analysis)
1	การติดต่อสื่อสาร	6	.7255
2	การเป็นผู้นำ	10	.8320
3	พลังในการทำงาน	8	.7913
4	บุคลิกภาพ	5	.8705
5	การคิดวิเคราะห์	5	.8449
6	ทักษะส่วนบุคคล	7	.9092
7	ความรู้	6	.8774
8	การทำงานเป็นทีม	8	.8689
9	การจัดการชั้นสูง	18	.9256

(2) ระดับความสามารถทางการจัดการของผู้บริหาร รวม 73 ข้อ แบ่งออกได้เป็น 7 หมวด จัดเป็น 1 ชุด สามารถวัดค่าความเชื่อมั่นรวมได้ที่ .9198 โดยเมื่อแยกชุดข้อคำถามออกตามหมวด สามารถวัดค่าความเชื่อมั่นในแต่ละหมวดต่าง ๆ ตามตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรด้านความสามารถทางการจัดการของผู้บริหาร

หมวดที่	หัวข้อ	จำนวนข้อ	ค่าความเชื่อมั่น (Reliability Analysis)
1	การติดต่อสื่อสาร	6	.6884
2	การเป็นผู้นำ	10	.8627
3	พลังในการทำงาน	8	.8836
4	บุคลิกภาพ	5	.7863
5	การคิดวิเคราะห์	5	.8300
6	ทักษะส่วนบุคคล	7	.8937
7	ความรู้	6	.8146
8	การทำงานเป็นทีม	8	.8732
9	การจัดการชั้นสูง	18	.9375

3.8 กรรมวิธีทางข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

กรรมวิธีทางข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการลงรหัสข้อมูล ประมวลผล และวิเคราะห์ผล ดังนี้

3.8.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ตลอดจนปัจจัยที่นำมาศึกษาโดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบน (Standard Deviation) ค่าต่ำสุด (Minimum) และค่าสูงสุด (Maximum)

3.8.2 ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถทางการจัดการ

3.8.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างกับความสามารถทางการจัดการ และวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปกับคุณลักษณะส่วนตัว โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์การผันแปรหลายตัวแปร (Analysis of Variance, ANOVA)

3.8.2.2 วิเคราะห์คุณลักษณะส่วนตัวและตัวกระตุ้นในการทำงานกับ ความสามารถทางการจัดการ และวิเคราะห์ตัวกระตุ้นในการทำงานกับคุณลักษณะส่วนตัว โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบเชิงชั้น (Hierarchical Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์อย่างคร่าว ๆ และเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวอิสระและตัวแปรตามอย่างละเอียด

3.8.3 ศึกษาถึงแบบจำลองความสามารถทางการจัดการของผู้บริหาร โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

บทที่ 4

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถทางการจัดการ

การวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง ความสามารถทางการจัดการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ของไทย ได้จัดแบ่งออกตามข้อสมมติฐานต่าง ๆ ที่ได้วางไว้ โดยจะเป็นการพิสูจน์หาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถทางการจัดการของผู้บริหาร และการศึกษารูปแบบจำลองความสามารถทางการจัดการของผู้บริหาร ในการนำเสนอผล สามารถแบ่งออกได้ดังนี้

- 4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาศึกษา
- 4.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย
- 4.3 แบบจำลองความสามารถทางการจัดการ

4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาศึกษา

ศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสามารถทางการจัดการของผู้บริหาร ตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุดและค่าสูงสุดของตัวแปรที่นำมาศึกษา

ตัวแปร	Min.	Max.	Mean	SD.
ปัจจัยทางด้านคุณลักษณะส่วนตัว				
-ทักษะในการทำงาน	5.67	10.00	8.7192	0.9709
-แรงจูงใจในการทำงาน	6.33	10.00	8.7428	1.0161
ปัจจัยทางด้านตัวกระตุ้นในการทำงาน (องค์การ)				
-วัฒนธรรมองค์การ	4.33	10.00	8.1178	1.2794
-เทคโนโลยี	2.00	10.00	7.2799	1.6935
-การจัดโครงสร้างองค์การ	4.50	10.00	8.1549	1.3846
-ผลตอบแทน	0.00	10.00	7.6467	2.2078
-การฝึกอบรมและพัฒนา	7.00	10.00	9.0598	0.9534

ตารางที่ 4.1 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุดและค่าสูงสุดของตัวแปรที่นำมาศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Min.	Max.	Mean	SD.
ความคาดหวังขององค์กร (รวม)	6.81	10.00	8.9221	0.6999
-หมวดที่ 1 ด้านการติดต่อสื่อสาร	5.83	10.00	8.5933	0.7584
-หมวดที่ 2 ด้านการเป็นผู้นำ	7.00	10.00	8.9310	0.6958
-หมวดที่ 3 ด้านพลังในการทำงาน	6.71	10.00	8.8618	0.8518
-หมวดที่ 4 ด้านบุคลิกภาพ	4.60	10.00	8.9804	0.9856
-หมวดที่ 5 ด้านการคิดวิเคราะห์	7.00	10.00	9.1272	0.7940
-หมวดที่ 6 ด้านทักษะส่วนบุคคล	4.00	10.00	8.8071	1.1192
-หมวดที่ 7 ด้านความรู้	6.83	10.00	9.1386	0.7765
-หมวดที่ 8 ด้านการทำงานเป็นทีม	5.63	10.00	8.9952	0.8697
-หมวดที่ 9 ด้านคุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูง	7.00	10.00	8.9236	0.7790
ความสามารถทางการจัดการ (รวม)	6.19	9.44	8.3041	0.7364
-หมวดที่ 1 ด้านการติดต่อสื่อสาร	5.67	9.50	8.0489	0.7071
-หมวดที่ 2 ด้านการเป็นผู้นำ	6.20	9.30	8.1913	0.7244
-หมวดที่ 3 ด้านพลังในการทำงาน	5.71	9.86	8.3199	0.8524
-หมวดที่ 4 ด้านบุคลิกภาพ	6.00	10.00	8.6957	0.7967
-หมวดที่ 5 ด้านการคิดวิเคราะห์	6.60	9.80	8.3500	0.7583
-หมวดที่ 6 ด้านทักษะส่วนบุคคล	3.75	9.88	8.2663	1.1071
-หมวดที่ 7 ด้านความรู้	6.33	10.00	8.4130	0.8163
-หมวดที่ 8 ด้านการทำงานเป็นทีม	7.00	10.00	8.7371	0.8059
-หมวดที่ 9 ด้านคุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูง	5.61	9.39	8.1120	0.8728

ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรที่นำมาศึกษาสามารถจัดแบ่งออกได้เป็นกลุ่มปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยทางด้านคุณลักษณะส่วนตัว ประกอบไปด้วย ทักษะในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน โดยคุณลักษณะทั้ง 2 ของกลุ่มตัวอย่าง (ผู้บริหาร) ให้คะแนนทางด้านคุณลักษณะส่วนตัวต่ำสุดเฉลี่ยที่ประมาณ 5 คะแนน และสูงสุดที่เต็ม 10 คะแนน

ปัจจัยทางด้านตัวกระตุ้นในการทำงาน (องค์กร) ประกอบไปด้วย วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี การจัดโครงสร้างองค์กร ผลตอบแทน และการฝึกอบรมและพัฒนา โดยกลุ่มตัวอย่าง (ผู้บริหาร) ให้คะแนนทางด้านปัจจัยตัวกระตุ้นในการทำงาน (รวม) โดยเฉลี่ยต่ำสุดประมาณ 3 คะแนน และสูงสุด 10 คะแนน รวมถึงด้านความคาดหวังขององค์กรและ ความสามารถทางการจัดการด้วย

ด้านความคาดหวังขององค์กร (รวม) ประกอบไปด้วย การติดต่อสื่อสาร การเป็นผู้นำ พลังในการทำงาน บุคลิกภาพ การคิดวิเคราะห์ ทักษะส่วนบุคคล ความรู้ การทำงานเป็นทีม และคุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูง โดยกลุ่มตัวอย่าง (ผู้บริหาร) ให้คะแนนความคาดหวังขององค์กรต่ำสุดเฉลี่ยประมาณ 6 คะแนน และสูงสุดที่เต็ม 10 คะแนน

ด้านความสามารถทางการจัดการ (รวม) ประกอบไปด้วย การติดต่อสื่อสาร การเป็นผู้นำ พลังในการทำงาน บุคลิกภาพ การคิดวิเคราะห์ ทักษะส่วนบุคคล ความรู้ การทำงานเป็นทีม และคุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูง โดยกลุ่มตัวอย่าง (ผู้บริหาร) ให้คะแนนความคาดหวังขององค์กรต่ำสุดเฉลี่ยประมาณ 6 คะแนน และสูงสุดเฉลี่ยประมาณ 9 คะแนน

4.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย

4.2.1 ศึกษาถึงปัจจัยทางด้านข้อมูลทั่วไป กับความสามารถทางการจัดการทั้ง 9 หมวด

วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ กับความสามารถทางการจัดการทั้ง 9 หมวด ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์การผันแปร (Analysis of Variance, ANOVA) เพื่อหาค่าความสัมพันธ์และค่าความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม

ในส่วนนี้ผู้วิจัยจะขอนำเสนอเฉพาะประเด็นที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (0.05) เท่านั้น

4.2.1.1 ระดับการศึกษากับประเด็นความสามารถในหมวดที่ 6 (ด้านทักษะส่วนบุคคล)

ตารางที่ 4.2 แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารในประเด็นด้านการศึกษา กับความสามารถด้านทักษะส่วนบุคคล

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	จำนวน
ระดับการศึกษา			
ต่ำกว่า - อนุปริญญาตรี	8.0361	1.3120	52
ปริญญาตรี - ปริญญาโท	8.3998	0.8575	106
F = 4.363	d.f. = 1	Sig. = 0.03	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาในระดับต่ำกว่าถึงอนุปริญญาตรี มีคะแนนความสามารถด้านทักษะส่วนบุคคลน้อยกว่า (ค่าเฉลี่ย 8.0) คือ อยู่ในระดับปานกลาง¹ ขณะที่ผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีถึงปริญญาโทมีความสามารถด้านทักษะส่วนบุคคลอยู่ในระดับสูง² (ค่าเฉลี่ย 8.4) แสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษาของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความสามารถด้านทักษะส่วนบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (0.05)

4.2.1.2 ประสพการณ์กับประเด็นความสามารถในหมวดที่ 9 (ด้านคุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูง)

ตารางที่ 4.3 แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารในประเด็นด้านประสพการณ์กับความสามารถด้านคุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูง

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	จำนวน
ประสพการณ์			
1 - 15 ปี	8.0372	0.9001	148
16 - 22 ปี	8.4198	0.6776	36
F = 5.707	d.f. = 1	Sig. = 0.01	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ประสพการณ์ของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความสามารถด้านคุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (0.05) โดยพบว่า ผู้บริหารที่มีประสพการณ์ทำงานระหว่าง 1 ถึง 15 ปีมีความสามารถในด้านดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 8.0) ขณะที่ผู้บริหารที่มีประสพการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 16 ถึง 22 ปีมีความสามารถด้านดังกล่าวอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 8.4) แสดงให้เห็นว่าประสพการณ์ของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความสามารถด้านคุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (0.05)

¹ คะแนนระดับปานกลาง เท่ากับ 7.496 – 8.148

² คะแนนระดับสูง เท่ากับ 8.149 – 8.801 (ดูจากการวัดผลและเกณฑ์การให้คะแนน ในบทที่ 3 หัวข้อที่ 3.7.2.2 เกณฑ์การจัดแบ่งคะแนนความสามารถ)

4.2.2 ศึกษาถึงปัจจัยทางด้านคุณลักษณะส่วนตัวและตัวกระตุ้นในการทำงาน กับความสามารถทางการจัดการ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน

4.2.2.1 ศึกษาถึงปัจจัยทางด้านคุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ ทักษะในการทำงาน และแรงงูใจในการทำงาน ปัจจัยทางด้านตัวกระตุ้นในการทำงาน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี การจัดโครงสร้างองค์การ การฝึกอบรมและพัฒนา และผลตอบแทน ที่ส่งผลต่อความสามารถทางการจัดการ (รวม) ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบเชิงชั้น (Hierarchical Regression Analysis) เพื่อพิจารณาความระดับความสัมพันธ์ของปัจจัยที่นำมาศึกษาที่ละปัจจัยนั้นว่าส่งผลต่อตัวแปรตามอย่างไร

ตารางที่ 4.4 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถ (รวม)

ตัวแปร	SKILL	MOTIVE	CUL	TECH	STRUC	PAY	TRAINING
COM	0.530	0.394	0.289	0.395	0.554	0.327	0.248
SKILL		0.578	0.318	0.358	0.396	0.470	0.388
MOTIVE			0.361	0.508	0.598	0.655	0.185
CUL				0.502	0.699	0.392	0.462
TECH					0.658	0.686	0.103
STRUC						0.569	0.372
PAY							0.150

จากตารางที่ 4.4 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำจนถึงปานกลางค่อนข้างต่ำ โดยมีเพียงตัวแปรบางส่วนเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางคือ ตัวแปรการจัดโครงสร้างองค์การกับตัวแปรวัฒนธรรมองค์การและตัวแปรเทคโนโลยี และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผลตอบแทนกับตัวแปรแรงงูใจในการทำงานและตัวแปรเทคโนโลยี ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์ในกันเชิงบวก นั่นคือ เมื่อผู้บริหารมีทักษะในการทำงานที่ดี แรงงูใจในการทำงานสูง วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย การจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับการทำงาน พึงพอใจในผลตอบแทน และได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม ล้วนแล้วแต่จะส่งเสริมให้ผู้บริหารนั้นมีความสามารถทางการจัดการในเชิงบวกด้วยคือ มีความสามารถทางการจัดการที่ดีขึ้น

ปัจจัยทางด้านคุณลักษณะส่วนตัว

แบบจำลองที่ใช้ในการวิเคราะห์

$$COM = CONSTANT + b1 SKILL + b2 MOTIVE \dots\dots\dots 4.1$$

โดยที่	COM	แทน	ความสามารถทางการจัดการ
	SKILL	แทน	ทักษะในการทำงาน
	MOTIVE	แทน	แรงจูงใจในการทำงาน

$$COM = 4.470 + 0.344 SKILL^{**} + 1.E-01 MOTIVE$$

$$(9.749) \quad (5.915) \quad (1.721)$$

$$R = 0.540 \quad R^2 = 0.292 \quad SEE = 0.6230 \quad F = 37.340 \quad Sig. = 0.000$$

หมายเหตุ: ในวงเล็บคือ ค่าของ t; * $P \leq 0.05$; ** $P \leq 0.01$

เมื่อนำปัจจัยทางด้านตัวกระตุ้นในการทำงานมารวมด้วย

แบบจำลองที่ใช้ในการวิเคราะห์

$$COM = CONSTANT + b1 CUL + b2 TECH + b3 STRUC + b4 PAY + b5 TRAINING \dots\dots\dots 4.2$$

โดยที่	COM	แทน	ความสามารถทางการจัดการ
	CUL	แทน	วัฒนธรรมองค์การ
	TECH	แทน	เทคโนโลยี
	STRUC	แทน	การจัดโครงสร้างองค์การ
	PAY	แทน	ผลตอบแทน
	TRAINING	แทน	การฝึกอบรมและพัฒนา

$$COM = 4.588 + 0.353 SKILL^{**} - 0.087 MOTIVE - 0.138 CUL^{**}$$

$$(8.817) \quad (6.364) \quad (-1.396) \quad (-2.926)$$

+ 4.E-02 TECH + 0.341 STRUC** - 0.047 PAY - 0.020 TRAINING

(0.990) (6.524) (-1.606) (-0.382)

R = 0.684 R² = 0.468 SEE = 0.5478 F = 22.094 Sig. = 0.000

หมายเหตุ: ในวงเล็บคือ ค่าของ t; * P ≤ 0.05; ** P ≤ 0.01

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสามารถทางการจัดการ (รวม) โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบเชิงชั้นเพื่อพิจารณาระดับความสัมพันธ์ของปัจจัยที่นำมาศึกษาทีละปัจจัย พบว่า เมื่อนำปัจจัยทางด้านคุณลักษณะส่วนตัวเข้ามาวิเคราะห์ ตัวแปรต่าง ๆ สามารถอธิบายถึงความสามารถทางการจัดการได้ประมาณร้อยละ 29 แต่มีเพียงทักษะในการทำงานเท่านั้นที่มีผลต่อความสามารถทางการจัดการอย่างมีนัยสำคัญและเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวก

ขั้นตอนเมื่อนำปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมมาวิเคราะห์ร่วม พบว่า ตัวแปรต่าง ๆ โดยรวมมีผลต่อตัวแปรตามคือ ความสามารถทางการจัดการอย่างมีนัยสำคัญ และตัวแปรต่าง ๆ สามารถอธิบายถึงความสามารถทางการจัดการเพิ่มขึ้นเป็นประมาณร้อยละ 47 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความสามารถทางการจัดการยังขึ้นกับตัวแปรอีกมาก แต่ด้วยข้อจำกัดของเวลาและความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้จึงไม่ได้นำมาวิเคราะห์ด้วย และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่าทางด้านปัจจัยคุณลักษณะส่วนตัว มีเพียงทักษะการทำงานเท่านั้นที่ยังคงมีผลในเชิงบวกต่อความสามารถทางการจัดการอย่างมีนัยสำคัญ และในส่วนของปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมมีเพียงวัฒนธรรมองค์กรและการจัดโครงสร้างองค์การที่มีผลต่อความสามารถทางการจัดการอย่างมีนัยสำคัญ โดยการจัดโครงสร้างองค์การมีผลในเชิงบวกต่อความสามารถทางการจัดการ

กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีทักษะในการทำงานที่ดี การบริหารจัดการมีความคล่องตัว ไม่ก้าวก่ายกันในหน้าที่ มีอำนาจในการบริหารงานเนื่องจากโครงสร้างหน่วยงานที่เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารก็สามารถใช้ความสามารถทางการจัดการในการบริหารงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ทั้งนี้ทั้งนั้นความร่วมมือ การมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (วัฒนธรรมองค์กร) จะช่วยให้เกิดการประสานการทำงานได้ดีให้เกิดผลในการปฏิบัติงานอันเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารไม่มีความพึงพอใจในวัฒนธรรมของตน วัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนสำคัญที่องค์การจะละความสำคัญเสียมิได้ หากวัฒนธรรมองค์กรไม่มีความแข็งแกร่ง เกิดการแตกร้างภายใน นั้นย่อมหมายถึงองค์การที่ไม่มีรูปแบบ แนวทางในการดำเนินของคน ซึ่งส่งผลเสียทั้งทางตรงและทางอ้อมในการดำเนินงานขององค์การได้

4.2.2.2 ในส่วนนี้จะทำการวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ในลักษณะเชิงลึก ระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ คุณลักษณะส่วนตัว และตัวกระตุ้นในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความสามารถทางการจัดการ ซึ่งในครั้งนี้จะทำการแบ่งออกเป็นหมวด 9 หมวด เพื่อแยกวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ที่ละหมวด ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งในครั้งนี้จะทำการแบ่งออกเป็น 9 หมวด เพื่อแยกวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ในแต่ละหมวด

หมวดที่ 1 ความสามารถทางการจัดการด้านการติดต่อสื่อสาร

แบบจำลองที่ใช้ในการวิเคราะห์

$$GIC = \text{CONSTANT} + b1 \text{ SKILL} + b2 \text{ MOTIVE} + b3 \text{ CUL} + b4 \text{ TECH} + b5$$

$$\text{STRUC} + b6 \text{ PAY} + b7 \text{ TRAINING} \dots\dots\dots 4.3$$

โดยที่	GIC	แทน	หมวดที่ 1 ความสามารถทางการจัดการด้านการติดต่อสื่อสาร
	SKILL	แทน	ทักษะในการทำงาน
	MOTIVE	แทน	แรงจูงใจในการทำงาน
	CUL	แทน	วัฒนธรรมองค์กร
	TECH	แทน	เทคโนโลยี
	STRUC	แทน	การจัดโครงสร้างองค์กร
	PAY	แทน	ผลตอบแทน
	TRAINING	แทน	การฝึกอบรมและพัฒนา

ตารางที่ 4.5 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถหมวดที่ 1

ตัวแปร	SKILL	MOTIVE	CUL	TECH	STRUC	PAY	TRAINING
GIC	0.375	0.203	0.225	0.212	0.488	0.175	0.175
SKILL		0.578	0.318	0.358	0.396	0.470	0.388
MOTIVE			0.361	0.508	0.598	0.655	0.185
CUL				0.502	0.699	0.392	0.462
TECH					0.658	0.686	0.103
STRUC						0.569	0.372
PAY							0.150

จากตารางที่ 4.5 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ ตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำจนถึงปานกลางค่อนข้างต่ำ โดยมีเพียงตัวแปร บางส่วนเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง คือ ตัวแปรการจัดโครงสร้างองค์การกับตัว แปรวัฒนธรรมองค์การและตัวแปรเทคโนโลยี และความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรผลตอบแทน กับตัวแปรแรงงูใจในการทำงานและตัวแปรเทคโนโลยี ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์ในกันเชิง บวก นั่นคือ เมื่อผู้บริหารมีทักษะในการทำงานที่ดี แรงงูใจในการทำงานสูง วัฒนธรรมองค์การที่ เข้มแข็ง เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย การจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับการทำงาน พึงพอใจในผล ตอบแทน และได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม ล้วนแล้วแต่จะส่งเสริมให้ผู้บริหารนั้นมื ความสามารถทางการจัดการในเชิงบวกด้วย คือ มีความสามารถทางการจัดการที่ดีขึ้น

$$GIC = 5.915 + 0.431 \text{ STRUC}^{**} + 0.280 \text{ SKILL}^{**} - 0.235 \text{ MOTIVE}^{**}$$

$$(13.538) \quad (8.196) \quad (5.296) \quad (-4.005)$$

$$- 0.155 \text{ CUL}^{**} - 0.070 \text{ TECH}^{*}$$

$$(-3.367) \quad (-2.105)$$

$$R = 0.624 \quad R^2 = 0.389 \quad SEE = 0.5605 \quad f = 22.646 \quad \text{Sig.} = 0.000$$

หมายเหตุ: ในวงเล็บคือ ค่าของ t; * $P \leq 0.05$; ** $P \leq 0.01$

จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุ สมการที่ 4.3 ตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ส่วนใหญ่มีผล ต่อตัวแปรตามคือ ความสามารถทางการจัดการทางด้านการติดต่อสื่อสารอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อ พิจารณาในรายละเอียดก็พบว่าตัวแปรทุกตัว ได้แก่ ตัวแปรด้านการจัดโครงสร้างองค์การ ทักษะใน การทำงาน แรงงูใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี มีผลต่อความสามารถทาง การจัดการทางด้านการติดต่อสื่อสารอย่างมีนัยสำคัญ และสามารถอธิบายได้ถึงการมีความสามารถ ทางด้านการติดต่อสื่อสารได้ประมาณร้อยละ 39 โดยพบว่าการจัดการโครงสร้างองค์การ ทักษะใน การทำงานและแรงงูใจในการทำงาน มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสามารถทางการจัดการทาง ด้านการติดต่อสื่อสาร

โดยองค์การที่มีการจัดโครงสร้างองค์การที่ดีและมีผู้บริหารที่มีทักษะจะส่งผลให้ ความสามารถทางการจัดการด้านการติดต่อสื่อสารเป็นไปได้อย่างดี อย่างไรก็ตามพบว่าตัวแปร ทางด้านแรงงูใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์ และเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กันในเชิงลบ นั่นคือ

ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังมีแรงจูงใจในการทำงานต่ำ มีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่เข้มแข็ง และเทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุนในการทำงานยังไม่เพียงพอล้ำสมัย ปัจจัยที่สำคัญทั้ง 3 ประการหากได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้มีเพิ่มมากขึ้นแล้ว ปัจจัยดังกล่าวจะเป็นตัวผลักดันความสามารถทางการจัดการของผู้บริหารให้มีเพิ่มมากขึ้น

หมวดที่ 2 ความสามารถทางการจัดการด้านการเป็นผู้นำ

แบบจำลองที่ใช้ในการวิเคราะห์

$$G2C = \text{CONSTANT} + b1 \text{ SKILL} + b2 \text{ MOTIVE} + b3 \text{ CUL} + b4 \text{ TECH} + b5 \text{ STRUC} + b6 \text{ PAY} + b7 \text{ TRAINING} \dots\dots\dots 4.4$$

โดยที่	G2C	แทน	หมวดที่ 2 ความสามารถทางการจัดการด้านการเป็นผู้นำ
	SKILL	แทน	ทักษะในการทำงาน
	MOTIVE	แทน	แรงจูงใจในการทำงาน
	CUL	แทน	วัฒนธรรมองค์การ
	TECH	แทน	เทคโนโลยี
	STRUC	แทน	การจัดโครงสร้างองค์การ
	PAY	แทน	ผลตอบแทน
	TRAINING	แทน	การฝึกอบรมและพัฒนา

ตารางที่ 4.6 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถหมวดที่ 2

ตัวแปร	SKILL	MOTIVE	CUL	TECH	STRUC	PAY	TRAINING
G2C	0.533	0.342	0.228	0.300	0.525	0.307	0.278
SKILL		0.578	0.318	0.358	0.396	0.470	0.388
MOTIVE			0.361	0.508	0.598	0.655	0.185
CUL				0.502	0.699	0.392	0.462
TECH					0.658	0.686	0.103
STRUC						0.569	0.372
PAY							0.150

จากตารางที่ 4.6 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ ตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำจนถึงปานกลางค่อนข้างต่ำ โดยมีเพียงตัวแปร บางส่วนเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง คือ ตัวแปรการจัดโครงสร้างองค์การกับตัวแปรวัฒนธรรมองค์การและตัวแปรเทคโนโลยี และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผลตอบแทน กับตัวแปรแรงงูใจในการทำงานและตัวแปรเทคโนโลยี ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์ในกันเชิง บวก นั่นคือ เมื่อผู้บริหารมีทักษะในการทำงานที่ดี แรงงูใจในการทำงานสูง วัฒนธรรมองค์การที่ เข้มแข็ง เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย การจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับการทำงาน พึงพอใจในผล ตอบแทน และได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม ถ้วนแล้วแต่จะส่งเสริมให้ผู้บริหารนั้นมื ความสามารถทางการจัดการในเชิงบวกด้วย คือ มีความสามารถทางการจัดการที่ดีขึ้น

$$G2C = 5.005 + 0.376 \text{ SKILL}^{**} + 0.373 \text{ STRUC}^{**} - 0.192 \text{ CUL}^{**} - 0.181 \text{ MOTIVE}^{**}$$

(12.234) (7.542) (8.096) (-4.440) (-3.303)

$$R = 0.692 \quad R^2 = 0.479 \quad SEE = 0.5286 \quad f = 41.167 \quad \text{Sig.} = 0.000$$

หมายเหตุ: ในวงเล็บคือ ค่าของ t; * $P \leq 0.05$; ** $P \leq 0.01$

ผลการวิเคราะห์พบว่าผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ส่วนใหญ่มี ผลต่อตัวแปรตามคือ ความสามารถทางการจัดการทางด้านการเป็นผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อ พิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่า ตัวแปรทุกตัว ได้แก่ ตัวแปรด้านทักษะในการทำงาน การจัด โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และแรงงูใจในการทำงานมีผลต่อความสามารถทางการจัดการ ทางด้านความเป็นผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ และสามารถอธิบายได้ถึงความสามารถทางด้านความ เป็นผู้นำได้ประมาณร้อยละ 48 และพบว่าทักษะในการทำงาน การจัดโครงสร้างองค์การมีบทบาท สำคัญอย่างยิ่งต่อความสามารถทางด้านความเป็นผู้นำ

โดยผู้บริหารที่มีทักษะ รวมถึงองค์การที่มีการจัดโครงสร้างที่ดี เอื้อต่อการทำงาน จะทำให้ความสามารถทางด้านความเป็นผู้นำมีสูงตามลำดับด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า วัฒนธรรมองค์ การและแรงงูใจในการทำงานกลับส่งผลที่เป็นลบต่อความสามารถทางด้านความเป็นผู้นำ เนื่อง จากผู้บริหารมีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่เข้มแข็ง และแรงงูใจในการทำงานต่ำนั่นเอง

หมวดที่ 3 ความสามารถทางการจัดการด้านพลังในการทำงาน

แบบจำลองที่ใช้ในการวิเคราะห์

$$G3C = \text{CONSTANT} + b1 \text{ SKILL} + b2 \text{ MOTIVE} + b3 \text{ CUL} + b4 \text{ TECH} + b5$$

$$\text{STRUC} + b6 \text{ PAY} + b7 \text{ TRAINING} \dots\dots\dots 4.5$$

โดยที่	G3C	แทน	หมวดที่ 3 ความสามารถทางการจัดการด้านพลังในการทำงาน
	SKILL	แทน	ทักษะในการทำงาน
	MOTIVE	แทน	แรงจูงใจในการทำงาน
	CUL	แทน	วัฒนธรรมองค์การ
	TECH	แทน	เทคโนโลยี
	STRUC	แทน	การจัดโครงสร้างองค์การ
	PAY	แทน	ผลตอบแทน
	TRAINING	แทน	การฝึกอบรมและพัฒนา

ตารางที่ 4.7 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถหมวดที่ 3

ตัวแปร	SKILL	MOTIVE	CUL	TECH	STRUC	PAY	TRAINING
G3C	0.535	0.356	0.219	0.389	0.501	0.401	0.125
SKILL		0.578	0.318	0.358	0.396	0.470	0.388
MOTIVE			0.361	0.508	0.598	0.655	0.185
CUL				0.502	0.699	0.392	0.462
TECH					0.658	0.686	0.103
STRUC						0.569	0.372
PAY							0.150

จากตารางที่ 4.7 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ ตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำจนถึงปานกลางค่อนข้างต่ำ โดยมีเพียงตัวแปรบางส่วนเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง คือ ตัวแปรการจัดโครงสร้างองค์การกับตัวแปรวัฒนธรรมองค์การและตัวแปรเทคโนโลยี และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผลตอบแทนกับตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานและตัวแปรเทคโนโลยี ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์ในกันเชิงบวก นั่นคือ เมื่อผู้บริหารมีทักษะในการทำงานที่ดี แรงจูงใจในการทำงานสูง วัฒนธรรมองค์การที่

เข้มแข็ง เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย การจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับการทำงาน พึงพอใจในผลตอบแทน และได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม ล้วนแล้วแต่จะส่งเสริมให้ผู้บริหารนั้นมีความสามารถทางการจัดการในเชิงบวกด้วย คือ มีความสามารถทางการจัดการที่ดีขึ้น

$$G3C = 5.276 + 0.493 \text{ SKILL}^{**} + 0.413 \text{ STRUC}^{**} - 0.172 \text{ CUL}^{**} - 0.204 \text{ MOTIVE}^{**}$$

(9.286) (7.860) (7.498) (-3.217) (-3.084)

$$- 0.159 \text{ TRAINING}^{**}$$

(-2.725)

$$R = 0.686 \quad R^2 = 0.471 \quad SEE = 0.6285 \quad f = 31.731 \quad \text{Sig.} = 0.000$$

หมายเหตุ: ในวงเล็บคือ ค่าของ t; * $P \leq 0.05$; ** $P \leq 0.01$

ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ส่วนใหญ่มีผลต่อตัวแปรตามคือ ความสามารถทางการจัดการด้านพลังในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ตัวแปรทุกตัว ได้แก่ ตัวแปรด้านทักษะในการทำงาน การจัดโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน และการฝึกอบรมและพัฒนา มีผลต่อความสามารถทางการจัดการด้านพลังในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ และสามารถอธิบายได้ถึงความสามารถทางการจัดการด้านพลังในการทำงานได้ประมาณร้อยละ 47 และพบว่าทักษะในการทำงาน การจัดโครงสร้างองค์การมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสามารถทางด้านความเป็นผู้นำ

โดยผู้บริหารที่มีทักษะในการทำงาน รวมถึงองค์การที่มีการจัดโครงสร้างที่ดี จะทำให้ความสามารถทางการจัดการด้านพลังในการทำงานมีสูงตามลำดับด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า วัฒนธรรมองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน และการฝึกอบรมและพัฒนาส่งผลเป็นลบต่อความสามารถทางการจัดการด้านพลังในการทำงาน

หมวดที่ 4 ความสามารถทางการจัดการด้านบุคลิกภาพ

แบบจำลองที่ใช้ในการวิเคราะห์

$$G4C = \text{CONSTANT} + b1 \text{ SKILL} + b2 \text{ MOTIVE} + b3 \text{ CUL} + b4 \text{ TECH} + b5 \text{ STRUC} + b6 \text{ PAY} + b7 \text{ TRAINING} \dots\dots\dots 4.6$$

โดยที่	G4C	แทน	หมวดที่ 4 ความสามารถทางการจัดการด้านบุคลิกภาพ
	SKILL	แทน	ทักษะในการทำงาน
	MOTIVE	แทน	แรงจูงใจในการทำงาน
	CUL	แทน	วัฒนธรรมองค์การ
	TECH	แทน	เทคโนโลยี
	STRUC	แทน	การจัดโครงสร้างองค์การ
	PAY	แทน	ผลตอบแทน
	TRAINING	แทน	การฝึกอบรมและพัฒนา

ตารางที่ 4.8 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถหมวดที่ 4

ตัวแปร	SKILL	MOTIVE	CUL	TECH	STRUC	PAY	TRAINING
G4C	0.543	0.332	0.314	0.330	0.461	0.337	0.228
SKILL		0.578	0.318	0.358	0.396	0.470	0.388
MOTIVE			0.361	0.508	0.598	0.655	0.185
CUL				0.502	0.699	0.392	0.462
TECH					0.658	0.686	0.103
STRUC						0.569	0.372
PAY							0.150

จากตารางที่ 4.8 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำจนถึงปานกลางค่อนข้างต่ำ โดยมีเพียงตัวแปรบางส่วนเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง คือ ตัวแปรการจัดโครงสร้างองค์การกับตัวแปรวัฒนธรรมองค์การและตัวแปรเทคโนโลยี และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผลตอบแทนกับตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานและตัวแปรเทคโนโลยี ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์ในกันเชิงบวก นั่นคือ เมื่อผู้บริหารมีทักษะในการทำงานที่ดี แรงจูงใจในการทำงานสูง วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย การจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับการทำงาน ห่วงพอใจในผลตอบแทน และได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม ล้วนแล้วแต่จะส่งเสริมให้ผู้บริหารนั้นมีความสามารถทางการจัดการในเชิงบวกด้วย คือ มีความสามารถทางการจัดการที่ดีขึ้น

$$G4C = 4.609 + 0.410 \text{ SKILL}^{**} + 0.212 \text{ STRUC}^{**} - 0.140 \text{ MOTIVE}^{*}$$

$$(9.903) \quad (6.941) \quad (5.032) \quad (-2.158)$$

$$R = 0.618 \quad R^2 = 0.382 \quad SEE = 0.6313 \quad F = 37.139 \quad \text{Sig.} = 0.000$$

หมายเหตุ: ในวงเล็บคือ ค่าของ t; * $P \leq 0.05$; ** $P \leq 0.01$

ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ส่วนใหญ่มีผลต่อตัวแปรตามคือ ความสามารถทางการจัดการทางด้านบุคลิกภาพอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ตัวแปรทุกตัว ได้แก่ ตัวแปรด้านทักษะในการทำงาน การจัดโครงสร้างองค์การ และแรงจูงใจในการทำงาน มีผลต่อความสามารถทางการจัดการทางด้านความเป็นผู้นำอย่างมีนัยสำคัญตามลำดับ และสามารถอธิบายได้ถึงการมีความสามารถทางการจัดการด้านบุคลิกภาพได้เพียงประมาณร้อยละ 38 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความสามารถทางการจัดการด้านบุคลิกภาพยังขึ้นกับปัจจัยอื่น ๆ อีกมาก แต่ทักษะในการทำงาน การจัดโครงสร้างองค์การ และแรงจูงใจในการทำงาน ยังนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความสามารถทางการจัดการด้านบุคลิกภาพ

นอกจากนี้ยังพบว่าทักษะในการทำงาน การจัดโครงสร้างองค์การที่ดีจะมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในเชิงบวกต่อความสามารถทางการจัดการด้านบุคลิกภาพ ส่วนทางด้านแรงจูงใจในการทำงานพบว่ามีผลในเชิงลบ เนื่องจากการมีแรงจูงใจที่ต่ำของผู้บริหารอาจเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลิกในการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้

หมวดที่ 5 ความสามารถทางการจัดการด้านการคิดวิเคราะห์

แบบจำลองที่ใช้ในการวิเคราะห์

$$G5C = \text{CONSTANT} + b1 \text{ SKILL} + b2 \text{ MOTIVE} + b3 \text{ CUL} + b4 \text{ TECH} + b5$$

$$\text{STRUC} + b6 \text{ PAY} + b7 \text{ TRAINING} \dots\dots\dots 4.7$$

โดยที่	G5C	แทน	หมวดที่ 5 ความสามารถทางการจัดการด้านการคิดวิเคราะห์
	SKILL	แทน	ทักษะในการทำงาน
	MOTIVE	แทน	แรงจูงใจในการทำงาน
	CUL	แทน	วัฒนธรรมองค์การ
	TECH	แทน	เทคโนโลยี
	STRUC	แทน	การจัดโครงสร้างองค์การ

PAY แทน ผลตอบแทน
 TRAINING แทน การฝึกอบรมและพัฒนา

ตารางที่ 4.9 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถหมวดที่ 5

ตัวแปร	SKILL	MOTIVE	CUL	TECH	STRUC	PAY	TRAINING
G5C	0.467	0.359	0.281	0.352	0.503	0.256	0.220
SKILL		0.578	0.318	0.358	0.396	0.470	0.388
MOTIVE			0.361	0.508	0.598	0.655	0.185
CUL				0.502	0.699	0.392	0.462
TECH					0.658	0.686	0.103
STRUC						0.569	0.372
PAY							0.150

จากตารางที่ 4.9 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำจนถึงปานกลางค่อนข้างต่ำ โดยมีเพียงตัวแปรบางส่วนเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง คือ ตัวแปรการจัดโครงสร้างองค์การกับตัวแปรวัฒนธรรมองค์การและตัวแปรเทคโนโลยี และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผลตอบแทนกับตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานและตัวแปรเทคโนโลยี ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์ในกันเชิงบวก นั่นคือ เมื่อผู้บริหารมีทักษะในการทำงานที่ดี แรงจูงใจในการทำงานสูง วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย การจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับการทำงาน พึงพอใจในผลตอบแทน และได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม ล้วนแล้วแต่จะส่งเสริมให้ผู้บริหารนั้นมีความสามารถทางการจัดการในเชิงบวกด้วย คือ มีความสามารถทางการจัดการที่ดีขึ้น

$$G5C = 4.493 + 0.316 \text{ STRUC}^{**} + 0.296 \text{ SKILL}^{**} - 0.063 \text{ PAY}^{**} - 0.101 \text{ CUL}^{*}$$

(9.995) (6.204) (5.553) (-2.422) (-2.055)

$$R = 0.611 \quad R^2 = 0.373 \quad SEE = 0.6072 \quad F = 26.594 \quad \text{Sig.} = 0.000$$

หมายเหตุ: ในวงเล็บคือ ค่าของ t; * $P \leq 0.05$; ** $P \leq 0.01$

ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ส่วนใหญ่มีผลต่อตัวแปรตามคือ ความสามารถทางการจัดการทางด้านการคิดวิเคราะห์อย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าตัวแปรทุกตัว ได้แก่ ตัวแปรด้านการจัดโครงสร้างองค์การ ทักษะในการทำงาน ผลตอบแทน และวัฒนธรรมองค์การ มีผลต่อความสามารถทางการจัดการทางด้านการเป็นผู้นำอย่างมีนัยสำคัญตามลำดับ และสามารถอธิบายได้ถึงความสามารถทางการจัดการทางด้านการคิดวิเคราะห์ได้เพียงประมาณร้อยละ 37 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความสามารถทางการจัดการทางด้านการคิดวิเคราะห์ยังขึ้นกับปัจจัยอื่น ๆ อีกมาก แต่อย่างไรก็ตามการ จัดโครงสร้างองค์การ ทักษะในการทำงาน ผลตอบแทน และวัฒนธรรมองค์การ ยังนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสามารถทางการจัดการทางด้านการคิดวิเคราะห์

โดยจากการวิเคราะห์ถดถอยพบว่าการจัดการที่มีการจัดโครงสร้างที่ดี และผู้บริหารที่มีทักษะที่ดี จะส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความสามารถทางการจัดการทางด้านการคิดวิเคราะห์ที่ดี มีประสิทธิภาพ แต่จากการศึกษาพบว่าเกิดความไม่พึงพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับและการมีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่เข้มแข็งของเหล่าผู้บริหาร ปัจจัยที่สำคัญนี้จะเป็นสิ่งที่สร้างความไม่พึงพอใจแก่ผู้บริหาร และอาจส่งผลกระทบต่อความพยายาม การคิดวิเคราะห์ เพื่อที่จะแก้ไขปัญาและพัฒนาางานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้

หมวดที่ 6 ความสามารถทางการจัดการด้านทักษะส่วนบุคคล

แบบจำลองที่ใช้ในการวิเคราะห์

$$G6C = \text{CONSTANT} + b1 \text{ SKILL} + b2 \text{ MOTIVE} + b3 \text{ CUL} + b4 \text{ TECH} + b5 \text{ STRUC} + b6 \text{ PAY} + b7 \text{ TRAINING} \dots\dots\dots 4.8$$

โดยที่	G6C	แทน	หมวดที่ 6 ความสามารถทางการจัดการด้าน ทักษะส่วนบุคคล
	SKILL	แทน	ทักษะในการทำงาน
	MOTIVE	แทน	แรงจูงใจในการทำงาน
	CUL	แทน	วัฒนธรรมองค์การ
	TECH	แทน	เทคโนโลยี
	STRUC	แทน	การจัดโครงสร้างองค์การ
	PAY	แทน	ผลตอบแทน
	TRAINING	แทน	การฝึกอบรมและพัฒนา

ตารางที่ 4.10 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถหมวดที่6

ตัวแปร	SKILL	MOTIVE	CUL	TECH	STRUC	PAY	TRAINING
G6C	0.420	0.481	0.223	0.484	0.589	0.321	0.158
SKILL		0.578	0.318	0.358	0.396	0.470	0.388
MOTIVE			0.361	0.508	0.598	0.655	0.185
CUL				0.502	0.699	0.392	0.462
TECH					0.658	0.686	0.103
STRUC						0.569	0.372
PAY							0.150

จากตารางที่ 4.10 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำจนถึงปานกลางค่อนข้างต่ำ โดยมีเพียงตัวแปรบางส่วนเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง คือ ตัวแปรการจัดโครงสร้างองค์การกับตัวแปรวัฒนธรรมองค์การและตัวแปรเทคโนโลยี และความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรผลตอบแทนกับตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานและตัวแปรเทคโนโลยี ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์ในกันเชิงบวก นั่นคือ เมื่อผู้บริหารมีทักษะในการทำงานที่ดี แรงจูงใจในการทำงานสูง วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย การจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับการทำงาน พึงพอใจในผลตอบแทน และได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม ล้วนแล้วแต่จะส่งเสริมให้ผู้บริหารนั้นมีความสามารถทางการจัดการในเชิงบวกด้วย คือ มีความสามารถทางการจัดการที่ดีขึ้น

$$G6C = 3.261 + 0.578 \text{ STRUC}^{**} - 0.362 \text{ CUL}^{**} + 0.324 \text{ SKILL}^{**} + 0.195 \text{ TECH}^{**}$$

$$(5.604) \quad (8.338) \quad (-5.665) \quad (4.692) \quad (3.691)$$

$$- 0.133 \text{ PAY}^{**}$$

$$(-3.433)$$

$$R = 0.715 \quad R^2 = 0.511 \quad SEE = 0.7848 \quad F = 37.235 \quad \text{Sig.} = 0.000$$

หมายเหตุ: ในวงเล็บคือ ค่าของ t; * $P \leq 0.05$; ** $P \leq 0.01$

ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ส่วนใหญ่มีผลต่อตัวแปรตามคือ ความสามารถทางการจัดการทางด้านทักษะส่วนบุคคลอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าตัวแปรทุกตัว ได้แก่ ตัวแปรด้านการจัดโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ทักษะในการทำงาน เทคโนโลยี และผลตอบแทนมีผลต่อความสามารถทางการจัดการทางด้านทักษะส่วนบุคคลอย่างมีนัยสำคัญ และสามารถอธิบายได้ถึงความสามารถทางการจัดการด้านทักษะส่วนบุคคลได้ประมาณร้อยละ 51 และพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในด้านการจัดโครงสร้างองค์การ ทักษะในการทำงาน เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก และวัฒนธรรมองค์การและผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กันในเชิงลบ

โดยจากการวิเคราะห์ถดถอยพบว่าองค์การที่มีการจัดโครงสร้างที่ดี มีเทคโนโลยีที่เพียงพอพร้อมทันสมัย และบุคลากรที่มีทักษะในการทำงานที่ดีแล้ว จะเป็นตัวผลักดันให้ผู้บริหารเกิดทักษะในการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพด้วย ทั้งนี้ทั้งนั้นวัฒนธรรมองค์การที่ไม่เข้มแข็งและความไม่พึงพอใจในผลตอบแทนอาจเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาทักษะในการทำงานของผู้บริหารได้

หมวดที่ 7 ความสามารถทางการจัดการด้านความรู้

แบบจำลองที่ใช้ในการวิเคราะห์

$$G7C = \text{CONSTANT} + b1 \text{ SKILL} + b2 \text{ MOTIVE} + b3 \text{ CUL} + b4 \text{ TECH} + b5 \text{ STRUC} + b6 \text{ PAY} + b7 \text{ TRAINING} \dots\dots\dots 4.9$$

โดยที่	G7C	แทน	หมวดที่ 7 ความสามารถทางการจัดการด้านความรู้
	SKILL	แทน	ทักษะในการทำงาน
	MOTIVE	แทน	แรงจูงใจในการทำงาน
	CUL	แทน	วัฒนธรรมองค์การ
	TECH	แทน	เทคโนโลยี
	STRUC	แทน	การจัดโครงสร้างองค์การ
	PAY	แทน	ผลตอบแทน
	TRAINING	แทน	การฝึกอบรมและพัฒนา

ตารางที่ 4.11 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถหมวดที่ 7

ตัวแปร	SKILL	MOTIVE	CUL	TECH	STRUC	PAY	TRAINING
G7C	0.486	0.289	0.349	0.171	0.412	0.202	0.292
SKILL		0.578	0.318	0.358	0.396	0.470	0.388
MOTIVE			0.361	0.508	0.598	0.655	0.185
CUL				0.502	0.699	0.392	0.462
TECH					0.658	0.686	0.103
STRUC						0.569	0.372
PAY							0.150

จากตารางที่ 4.11 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำจนถึงปานกลางค่อนข้างต่ำ โดยมีเพียงตัวแปรบางส่วนเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง คือ ตัวแปรการจัดโครงสร้างองค์การกับตัวแปรวัฒนธรรมองค์การและตัวแปรเทคโนโลยี และความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรผลตอบแทนกับตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานและตัวแปรเทคโนโลยี ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์ในกันเชิงบวก นั่นคือ เมื่อผู้บริหารมีทักษะในการทำงานที่ดี แรงจูงใจในการทำงานสูง วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย การจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับการทำงาน พึงพอใจในผลตอบแทน และได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม ล้วนแล้วแต่จะส่งเสริมให้ผู้บริหารนั้นมีความสามารถทางการจัดการในเชิงบวกด้วย คือ มีความสามารถทางการจัดการที่ดีขึ้น

$$G7C = 4.285 + 0.346 \text{ SKILL}^{**} + 0.243 \text{ STRUC}^{**} - 0.119 \text{ TECH}^{**}$$

$$(9.138) \quad (6.115) \quad (4.940) \quad (-3.011)$$

$$R = 0.572 \quad R^2 = 0.328 \quad SEE = 0.6750 \quad F = 29.221 \quad \text{Sig.} = 0.000$$

หมายเหตุ: ในวงเล็บคือ ค่าของ t; * $P \leq 0.05$; ** $P \leq 0.01$

ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ส่วนใหญ่มีผลต่อตัวแปรตามคือ ความสามารถทางการจัดการทางด้านการรู้อย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ตัวแปรทุกตัว ได้แก่ ตัวแปรด้านทักษะในการทำงาน การจัดโครงสร้างองค์การ และเทคโนโลยีมีผลต่อความสามารถทางการจัดการทางด้านการรู้อย่างมีนัยสำคัญ และสามารถอธิบายได้ถึงกรณี

ความสามารถทางการจัดการด้านความรู้ได้เพียงประมาณร้อยละ 33 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความสามารถทางการจัดการด้านความรู้ยังขึ้นกับปัจจัยอื่น ๆ อีกมาก แต่อย่างไรก็ตามทักษะในการทำงาน การจัดโครงสร้างองค์การ และเทคโนโลยียังนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความสามารถทางการจัดการด้านความรู้ และพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในด้านทักษะในการทำงาน การจัดโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก และตัวแปรด้านเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กันในเชิงลบ

โดยจากการวิเคราะห์ถดถอยพบว่าคุณสมบัติของผู้บริหารที่มีทักษะในการทำงานที่ดี การจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมจะเป็นแรงผลักดันในการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้บริหารเกิดความรู้ที่จะใช้ในการทำงานมากยิ่งขึ้น แต่หากขาดเทคโนโลยีที่เพียงพอและทันสมัยแล้วการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ให้แก่ผู้บริหารย่อมเป็นไปได้โดยไม่มีประสิทธิภาพ

หมวดที่ 8 ความสามารถทางการจัดการด้านการทำงานเป็นทีม

แบบจำลองที่ใช้ในการวิเคราะห์

$$G8C = \text{CONSTANT} + b1 \text{ SKILL} + b2 \text{ MOTIVE} + b3 \text{ CUL} + b4 \text{ TECH} + b5 \text{ STRUC} + b6 \text{ PAY} + b7 \text{ TRAINING} \dots\dots\dots 4.10$$

โดยที่	G8C	แทน	หมวดที่ 8 ความสามารถทางการจัดการด้านการทำงานเป็นทีม
	SKILL	แทน	ทักษะในการทำงาน
	MOTIVE	แทน	แรงจูงใจในการทำงาน
	CUL	แทน	วัฒนธรรมองค์การ
	TECH	แทน	เทคโนโลยี
	STRUC	แทน	การจัดโครงสร้างองค์การ
	PAY	แทน	ผลตอบแทน
	TRAINING	แทน	การฝึกอบรมและพัฒนา

ตารางที่ 4.12 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถหมวดที่8

ตัวแปร	SKILL	MOTIVE	CUL	TECH	STRUC	PAY	TRAINING
G8C	0.362	0.243	0.328	0.278	0.439	0.166	0.383
SKILL		0.578	0.318	0.358	0.396	0.470	0.388
MOTIVE			0.361	0.508	0.598	0.655	0.185
CUL				0.502	0.699	0.392	0.462
TECH					0.658	0.686	0.103
STRUC						0.569	0.372
PAY							0.150

จากตารางที่ 4.12 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำจนถึงปานกลางค่อนข้างต่ำ โดยมีเพียงตัวแปรบางส่วนเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง คือ ตัวแปรการจัดโครงสร้างองค์การกับตัวแปรวัฒนธรรมองค์การและตัวแปรเทคโนโลยี และความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรผลตอบแทนกับตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานและตัวแปรเทคโนโลยี ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์ในกันเชิงบวก นั่นคือ เมื่อผู้บริหารมีทักษะในการทำงานที่ดี แรงจูงใจในการทำงานสูง วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย การจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับการทำงาน พึงพอใจในผลตอบแทน และได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม ล้วนแล้วแต่จะส่งเสริมให้ผู้บริหารนั้นมีความสามารถทางการจัดการในเชิงบวกด้วย คือ มีความสามารถทางการจัดการที่ดีขึ้น

$$G8C = 4.402 + 0.227 \text{ STRUC}^{**} + 0.151 \text{ TRAINING}^{**} + 0.189 \text{ SKILL}^{**} - 0.069 \text{ PAY}^{*}$$

$$(7.714) \quad (4.764) \quad (2.478) \quad (2.960) \quad (-2.300)$$

$$R = 0.539 \quad R^2 = 0.290 \quad SEE = 0.6864 \quad F = 18.317 \quad \text{Sig.} = 0.000$$

หมายเหตุ: ในวงเล็บคือ ค่าของ t; * $P \leq 0.05$; ** $P \leq 0.01$

ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ส่วนใหญ่มีผลต่อตัวแปรตามคือ ความสามารถทางการจัดการทางด้านการทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าตัวแปรทุกตัว ได้แก่ ตัวแปรด้านการจัดโครงสร้างองค์การ การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะในการทำงาน และผลตอบแทนมีผลต่อความสามารถทางการจัดการทางด้านการทำงานเป็น

ทีมอย่างมีนัยสำคัญ และสามารถอธิบายได้ถึงการมีความสามารถทางการจัดการด้านการทำงานเป็นทีมได้เพียงประมาณร้อยละ 29 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความสามารถทางการจัดการด้านการทำงานเป็นทีมยังขึ้นกับปัจจัยอื่น ๆ อีกมาก แต่อย่างไรก็ตาม การจัดโครงสร้างองค์การ การฝึกอบรมและพัฒนา ทักษะในการทำงาน และผลตอบแทนมีผลต่อความสามารถทางการจัดการด้านการทำงานเป็นทีม และพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการจัดโครงสร้างองค์การ การฝึกอบรมและพัฒนา ทักษะในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก และตัวแปรด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กันในเชิงลบ

โดยจากการวิเคราะห์ถดถอยพบว่า การจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม การได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทักษะในการทำงานที่ดีของผู้บริหารจะเป็นแรงผลักดันในการทำงานเป็นทีมในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากพิจารณาถึงผลตอบแทนหรือรางวัล อันจะเป็นแรงจูงใจแก่พนักงานแล้ว โดยเฉพาะหากเล็งเห็นถึงการทำงานของคนกลุ่มหนึ่งที่มีการรวมตัวกันของคนมากกว่าคน 1 คนขึ้นไป ผลตอบแทนหรือรางวัลจะเป็นตัวผลักดันให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของทีมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

หมวดที่ 9 ความสามารถทางการจัดการด้านคุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูง

แบบจำลองที่ใช้ในการวิเคราะห์

$$G9C = \text{CONSTANT} + b1 \text{ SKILL} + b2 \text{ MOTIVE} + b3 \text{ CUL} + b4 \text{ TECH} + b5$$

$$\text{STRUC} + b6 \text{ PAY} + b7 \text{ TRAINING} \dots\dots\dots 4.11$$

โดยที่	G9C	แทน	หมวดที่ 9 ความสามารถทางการจัดการด้านคุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูง
	SKILL	แทน	ทักษะในการทำงาน
	MOTIVE	แทน	แรงจูงใจในการทำงาน
	CUL	แทน	วัฒนธรรมองค์การ
	TECH	แทน	เทคโนโลยี
	STRUC	แทน	การจัดโครงสร้างองค์การ
	PAY	แทน	ผลตอบแทน
	TRAINING	แทน	การฝึกอบรมและพัฒนา

ตารางที่ 4.13 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถหมวดที่9

ตัวแปร	SKILL	MOTIVE	CUL	TECH	STRUC	PAY	TRAINING
G9C	0.475	0.368	0.224	0.399	0.453	0.319	0.177
SKILL		0.578	0.318	0.358	0.396	0.470	0.388
MOTIVE			0.361	0.508	0.598	0.655	0.185
CUL				0.502	0.699	0.392	0.462
TECH					0.658	0.686	0.103
STRUC						0.569	0.372
PAY							0.150

จากตารางที่ 4.13 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำจนถึงปานกลางค่อนข้างต่ำ โดยมีเพียงตัวแปรบางส่วนเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง คือ ตัวแปรการจัดโครงสร้างองค์การกับตัวแปรวัฒนธรรมองค์การและตัวแปรเทคโนโลยี และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผลตอบแทนกับตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานและตัวแปรเทคโนโลยี ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์ในกันเชิงบวก นั่นคือ เมื่อผู้บริหารมีทักษะในการทำงานที่ดี แรงจูงใจในการทำงานสูง วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย การจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับการทำงาน พึงพอใจในผลตอบแทน และได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม ล้วนแล้วแต่จะส่งเสริมให้ผู้บริหารนั้นมีความสามารถทางการจัดการในเชิงบวกด้วย คือ มีความสามารถทางการจัดการที่ดีขึ้น

$$G9C = 4.102 + 0.324 \text{ SKILL}^{**} + 0.288 \text{ STRUC}^{**} - 0.144 \text{ CUL}^{**}$$

$$(7.901) \quad (5.416) \quad (5.192) \quad (-2.467)$$

$$R = 0.576 \quad R^2 = 0.331 \quad SEE = 0.7196 \quad F = 29.740 \quad \text{Sig.} = 0.000$$

หมายเหตุ: ในวงเล็บคือ ค่าของ t; * $P \leq 0.05$; ** $P \leq 0.01$

ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ส่วนใหญ่มีผลต่อตัวแปรตามคือ ความสามารถทางการจัดการทางด้านคุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูง อย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าตัวแปรทุกตัว ได้แก่ ตัวแปรด้านทักษะในการทำงาน การจัดโครงสร้างองค์การ และวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อความสามารถทางการจัดการทางด้านคุณลักษณะ

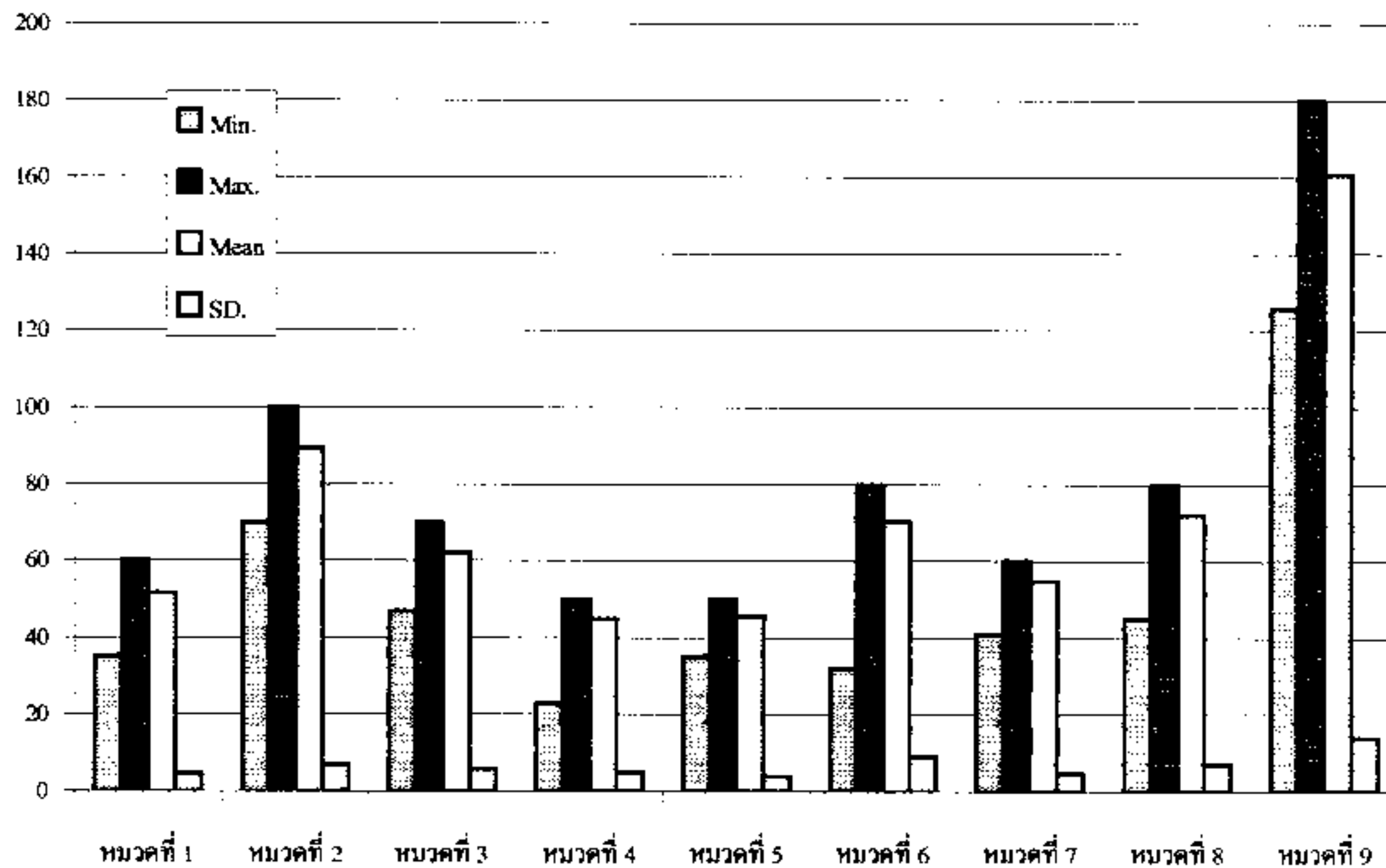
พิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูงอย่างมีนัยสำคัญ และสามารถอธิบายได้ถึงการมีความสามารถทาง การจัดการด้านคุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูงได้เพียงประมาณร้อยละ 33 ซึ่งแสดง ให้เห็นว่าความสามารถทางการจัดการด้านคุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูงยังขึ้นกับ ปัจจัยอื่น ๆ อีกมาก แต่อย่างไรก็ตาม ตัวแปรด้านทักษะในการทำงาน การจัดโครงสร้างองค์การ และวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อความสามารถทางการจัดการด้านคุณลักษณะพิเศษสำหรับความ สามารถขั้นสูง และพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในด้านทักษะในการทำงาน และการจัดโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก และตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กัน ในเชิงลบ

โดยจากการวิเคราะห์ถดถอยพบว่า ทักษะในการทำงานที่ดีของผู้บริหาร และการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม จะเป็นแรงผลักดันคุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้น สูงของผู้บริหารให้มากยิ่งขึ้น และพบว่าวัฒนธรรมองค์การที่ไม่เข้มแข็งอาจเป็นอุปสรรคต่อการ พัฒนาคุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูงของผู้บริหารได้

จากการศึกษาถึงปัจจัยทางด้านคุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ ทักษะในการทำงานและ แรงจูงใจในการทำงาน และปัจจัยทางด้านตัวกระตุ้นในการทำงาน ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี ผลตอบแทน และการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยแล้วพบว่า ส่งผลต่อ ความสามารถทางการจัดการ (รวม) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.000 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด ของความสามารถทางการจัดการทั้ง 9 หมวด พบว่า ปัจจัยทั้งทางด้านคุณลักษณะส่วนตัว และตัว กระตุ้นในการทำงาน ส่งผลต่อความสามารถทางการจัดการทั้ง 9 หมวดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.000 เช่นกัน

4.3 แบบจำลองความสามารถทางการจัดการ

การศึกษาแบบจำลองความสามารถทางการจัดการครั้งนี้ ได้โดยการนำค่าคะแนนความคาด หวังขององค์การ จากผู้บริหารที่มีต่อความสามารถทางการจัดการในประเด็นต่าง ๆ โดยสามารถจัด แบ่งออกเป็น 9 หมวด ตามภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุดและค่าสูงสุดของความสามารถทางการจัดการทั้ง 9 หมวด

จากภาพที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคาดหวังที่มีคะแนนสูงสุดอยู่ในหมวดหมู่ที่ 9 (มีค่าคะแนนเฉลี่ยที่ 160 คะแนน) รองลงมาได้แก่ หมวดหมู่ที่ 2 (89 คะแนน) หมวดหมู่ที่ 6 และ 8 (70 คะแนน) หมวดหมู่ที่ 3 (62 คะแนน) หมวดหมู่ที่ 1 และ 7 (52 คะแนน) และหมวดหมู่ที่ 4 และ 5 (45 คะแนน) ตามลำดับ

โดยสามารถสรุปลำดับความคาดหวังได้ดังต่อไปนี้

ความคาดหวังสูงสุด	หมวดหมู่	9
ความคาดหวังรอง	หมวดหมู่	2, 6, 8
ความคาดหวังทั่วไป	หมวดหมู่	3, 1, 7, 4, 5

ตารางที่ 4.14 แสดงรายละเอียดของความคาดหวังในหมวดต่าง ๆ แยกตามลำดับความคาดหวัง รวม 73 ประเด็น

ประเภทของความคาดหวัง	หมวดที่	เรื่อง (องค์ประกอบ)
สูงสุด	9	คุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูง (Special Personality for Supra Competencies) (18) 1. การมีสมาธิในงาน 2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3. การมองอย่างมีกลยุทธ์ 4. การมีไหวพริบส่วนบุคคล 5. การมีไหวพริบระหว่างบุคคล 6. การมีไหวพริบทางธุรกิจ 7. การมีไหวพริบระดับองค์กร 8. การตระหนักถึงองค์กร 9. การมอบหมายงาน 10. การเจรจาต่อรองเชิงธุรกิจ 11. การบริหารความเสี่ยง 12. การควบคุมการจัดการ 13. การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา 14. มีความทรงจำที่แม่นยำ 15. มีความรู้ทางด้านเทคนิควิชาชีพ 16. อดทนต่อแรงกดดัน 17. การบริหารธุรกิจ 18. ความมีอิสระ
รอง	2	การเป็นผู้นำ (Leadership) (10) 1. การสั่งการ 2. การเป็นผู้นำ 3. การพัฒนาวิสัยทัศน์ 4. การวางแผนสำหรับอนาคต 5. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6. การผลักดันผู้ได้บังคับบัญชาเกิดแรงงูใจ 7. การวางแผนและจัดองค์การ 8. การจัดสรรและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ความสำเร็จ 9. การบริหารบุคลากร

ตารางที่ 4.14 แสดงรายละเอียดของความคาดหวังในหมวดต่าง ๆ แยกตามลำดับความคาดหวัง รวม 73 ประเด็น (ต่อ)

ประเภทของความคาดหวัง	หมวดที่	เรื่อง (องค์ประกอบ)
รอง	6	10. การนำความรู้ความชำนาญในทุกส่วนขององค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skill) (7) 1. การเคารพผู้อื่น 2. การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร 3. การอยู่ร่วมกันเป็นทีม 4. การนำระบบเครือข่ายมาช่วยในการทำงาน 5. การมีอิทธิพลในการทำงานต่อผู้อื่น 6. การควบคุมสถานการณ์ด้วยการเจรจา 7. การค้นหาข้อมูลข่าวสาร
รอง	8	การทำงานเป็นทีม (Teamwork) (8) 1. มนุษย์สัมพันธ์ 2. การปรับตัว 3. ความยืดหยุ่น 4. การให้การสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา 5. การเป็นผู้ตาม 6. การให้ความร่วมมือในการทำงาน 7. การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน 8. การบริหารทีมงาน
ทั่วไป	3	พลังในการทำงาน (Energy) (8) 1. มีอิทธิพลต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบ 2. การจัดการกับผลกระทบที่เกิดขึ้น 3. พลังในการทำงาน 4. แรงผลักดันในการทำงานส่วนบุคคล 5. แรงผลักดันจากองค์กร 6. การพัฒนาการที่ไม่หยุดยั้ง 7. มีแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ 8. การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.14 แสดงรายละเอียดของความคาดหวังในหมวดต่าง ๆ แยกตามลำดับความคาดหวัง รวม 73 ประเด็น (ต่อ)

ประเภทของความคาดหวัง	หมวดที่	เรื่อง (องค์ประกอบ)
ทั่วไป	1	การติดต่อสื่อสาร(Communication) (6) 1. การสื่อสารด้วยวาจา 2. การสื่อสารด้วยการเขียน 3. การฟัง 4. การนำเสนอผลงาน/ความคิด 5. การพูดเพื่อูงใจ 6. การใช้ภาษาที่สองในการทำงาน
ทั่วไป	7	ความรู้ (Knowledge) (6) 1. มีความรู้รอบตัว 2. มีความรู้ในวิชาชีพของตน 3. มีความรู้ในงานที่ทำ 4. มีความรู้ที่เหมาะสมกับระดับตำแหน่งงาน 5. มีความรู้เกี่ยวกับตัวองค์กร 6. มีความรู้ความชำนาญทางด้านธุรกิจ
ทั่วไป	4	บุคลิกภาพ (Personality) (5) 1. ความมั่นใจในตนเอง 2. การควบคุมตนเอง 3. การตระหนักถึงผู้อื่น 4. ความเด็ดเดี่ยว / แน่วแน่ 5. ความกระตือรือร้น
ทั่วไป	5	การคิดวิเคราะห์ (Conceptual Thinking) (5) 1. สามารถระบุรายละเอียดที่เกี่ยวข้องได้ 2. มีการคิดอย่างเป็นระบบ 3. ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา 4. ความสามารถในการตัดสินใจ 5. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

บทสรุปและข้อเสนอแนะของการวิจัยเรื่อง “ความสามารถทางการจัดการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ของไทย” ดังสามารถแบ่งรายละเอียดในการนำเสนอได้ดังต่อไปนี้

- 5.1 ความนำ
- 5.2 สมมติฐานในการศึกษาข้อที่ 1
- 5.3 สมมติฐานในการศึกษาข้อที่ 2
- 5.4 แบบจำลองความสามารถทางการจัดการ
- 5.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัย

5.1 ความนำ

กลุ่มเป้าหมายในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร ที่ประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น ในองค์กรธุรกิจค้าปลีก ได้แก่ กลุ่มห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์ (สาขาบางกะปิ สาขาามวงศ์วาน และสาขาบางแค) ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล และเทสโก้โลดส์ส เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยพบว่า

ผู้บริหารให้คะแนนคุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย ทักษะในการทำงาน และแรงงูใจในการทำงาน เฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี การจัดโครงสร้างองค์กร ผลตอบแทน และการฝึกอบรมและพัฒนา เฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารยังมีทัศนคติต่อเรื่องดังกล่าวในเกณฑ์ต่ำ หากผู้บริหารให้ความสำคัญ และเสริมสร้างทัศนคติต่อปัจจัยทั้ง 2 ด้านให้เพิ่มมากขึ้น เชื่อว่าทักษะในการทำงาน และแรงงูใจในการทำงานจะเป็นตัวเสริมสร้างและเป็นแรงผลักดันจากภายใน (Spencer and Spencer, 1993: 11) ส่วนด้านวัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี การจัดโครงสร้างองค์กร ผลตอบแทน และการฝึกอบรมและพัฒนา จะเป็นตัวเสริมสร้างและเป็นแรงผลักดันจากภายนอก

นอก (บวร ประพฤติกิตี, 2526: 3) ให้ผู้บริหารมีพลังในการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถทางการจัดการที่ดีขึ้น

ทางด้านความสามารถทางการจัดการ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีระดับคะแนนความสามารถทางการจัดการ (รวม) เฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้บริหารมีความสามารถทางการติดต่อสื่อสารต่ำที่สุดเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสามารถทางด้านการทำงานเป็นทีมสูงที่สุดเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ในการศึกษาถึงความสามารถในด้านต่าง ๆ ต้องพิจารณาถึงรายละเอียดในแต่ละหมวด สำหรับด้านการติดต่อสื่อสารพบว่า ผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสำคัญกับภาษาที่สองที่จะเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน เนื่องจากตำแหน่งและลักษณะงานของหน่วยงานตนเห็นว่าไม่ค่อยสำคัญนัก จึงขาดทักษะและการพัฒนาทางด้านภาษาไป ซึ่งหากได้รับการส่งเสริม สนับสนุนทางด้านการใช้ภาษาเพื่อการทำงานแล้ว (Blancero, Boroski and Dyer, 1996: 383-403) เชื่อว่าจะเพิ่มศักยภาพทางการติดต่อสื่อสาร ที่จะส่งผลต่อความสามารถทางการจัดการของผู้บริหารให้มากยิ่งขึ้น

5.2 สมมติฐานในการศึกษาข้อที่ 1

จากสมมติฐานข้อที่ 1 ผู้บริหารที่มีความแตกต่างด้านระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานที่สูงกว่า มีความสามารถทางการจัดการสูงกว่า ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะเหล่านี้น้อยกว่า สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีถึงปริญญาโท มีความสามารถทางการจัดการด้านทักษะส่วนบุคคลสูงกว่า ผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาในระดับต่ำกว่าถึงอนุปริญญาตรี ทั้งนี้ อาจเนื่องจาก ความสามารถด้านทักษะส่วนบุคคลเป็นผลมาจากการขัดเกลาและการปลูกฝังจากการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารที่มีการศึกษาสูงกว่าย่อมมีทักษะด้านนี้สูงกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาดำกว่า คือ ผู้บริหารที่มีการศึกษาสูงจะมีความมั่นใจในความรู้ความสามารถของตนเอง และมองเห็นว่าการอยู่ร่วมกันเป็นทีม การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การใช้ประโยชน์จากระบบเครือข่ายในการทำงาน และการเคารพผู้อื่นจะส่งผลดีต่อองค์กรและตนเองมากกว่า เพราะเมื่อองค์กรมีความก้าวหน้าและมั่นคง ตนเองก็จะก้าวหน้าและมั่นคงด้วย นอกจากนี้ยังมีลักษณะบางประการที่เป็นผลมาจากการมีการศึกษาที่สูงกว่าด้วย นั่นคือผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่าจะมีอิทธิพลในการทำงานต่อผู้อื่นโดยเฉพาะกับผู้ที่บังคับบัญชา ในทักษะทางด้านการใช้ภาษา ปฏิภาณไหวพริบ และการควบคุมอารมณ์ที่ดี ทำให้ผู้บริหารเหล่านี้มีความสามารถด้านการควบคุมสถานการณ์ด้วยการเจรจาสูงกว่า อีกทั้งมีศักยภาพในการค้นหาข้อมูลข่าวสารได้ดีกว่า เนื่องจากรู้ช่องทาง แหล่งในการค้นหาข้อมูลมากกว่า

ในทางกลับกันผู้บริหารที่มีการศึกษาต่ำกว่านอกจากจะมีทักษะด้านการค้นหาข้อมูลข่าวสาร การควบคุมสถานการณ์ด้วยการเจรจา การมีอิทธิพลในการทำงานต่อผู้อื่นต่ำกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาสูงกว่าแล้ว ยังอาจมีความกังวลและไม่มั่นใจในความก้าวหน้าของตนเองหากไม่มีผลการปฏิบัติงานที่ค้ำยันเด่นชัดเหนือกว่าคนอื่น ๆ ดังนั้นจึงไม่เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถทางด้านทักษะส่วนบุคคล โดยเฉพาะการอยู่ร่วมกันเป็นทีม การนำระบบเครือข่ายมาช่วยในการทำงาน และการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 16 ถึง 22 ปี มีความสามารถทางการจัดการในด้านคุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูง สูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 1 ถึง 15 ปี เนื่องจากคุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูงเป็นผลมาจากประสบการณ์การทำงาน ยิ่งผู้บริหารที่สั่งสมประสบการณ์ในการทำงานนานเท่าไรก็ยิ่งมีความสามารถเพิ่มสูงมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถทางการจัดการด้านการมีสมาธิในงาน การมีไหวพริบทั้งทางธุรกิจและระดับองค์การ การตระหนักถึงองค์การ การมอบหมายงาน การเจรจาต่อรองเชิงธุรกิจ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมการจัดการ ความอดทนต่อแรงกดดัน และความมีอิสระเป็นต้น

5.3 สมมติฐานในการศึกษาข้อที่ 2

จากสมมติฐานข้อที่ 2 ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะส่วนตัวทางด้านทักษะในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงานที่สูง และได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากตัวกระตุ้นในการทำงานแล้ว ส่งผลให้มีความสามารถทางการจัดการที่สูงกว่า ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะดังกล่าวน้อยกว่า

ผู้วิจัยจะขอนำเสนอรายละเอียดในการอธิบาย โดยแยกทีละประเด็นเพื่อความละเอียดและชัดเจนในการทำความเข้าใจในแต่ละหมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 ความสามารถทางการจัดการด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า การจัดโครงสร้างองค์การ การมีทักษะในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี เหล่านี้มีผลต่อความสามารถทางการติดต่อสื่อสาร

โดยจากการศึกษา การจัดโครงสร้างองค์การที่เอื้ออำนวยและสนับสนุนต่อการทำงาน มีส่วนสำคัญต่อการติดต่อประสานงานในส่วนต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ โดยระดับโครงสร้างองค์การที่ดีควรเป็นการจัดโครงสร้างองค์การแบบราบ (Flat Organization) เพื่อให้ผู้บริหารในส่วนต่าง ๆ มีอำนาจรับผิดชอบสายงานของตนได้อย่างเต็มที่ รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยไม่ต้องรอคำนพิจารณาสั่งการจากผู้บริหารระดับสูง (หากองค์การมีโครงสร้างที่ซับซ้อนแบบแนวตั้ง)

ซึ่งจะสามารถทำงานในขอบข่ายความรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ (บวร ประพฤตติ, 2526: 3) สำหรับทักษะในการทำงานกับการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารที่มีทักษะทางด้านความคิด สติปัญญา และร่างกายที่สมบูรณ์แล้ว ย่อมจะเป็นการส่งเสริมสนับสนุนทางการติดต่อสื่อสารให้กับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากขาดซึ่งความพร้อมทางด้านทักษะในการทำงานที่สมบูรณ์แล้วย่อมส่งผลกระทบต่อภาระงานในส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงานอันจะขาดประสิทธิภาพและส่งผลเสียต่อการทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบและอาจเชื่อมโยงไปในส่วนอื่นได้ ปัจจัยอีกตัวหนึ่งที่ขาดไม่ได้คือแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นแรงขับเคลื่อนในของบุคคลที่จะมีพลังกายและพลังใจในการทำงานที่จะสื่อสารออกมาในรูปแบบของทักษะในการติดต่อสื่อสารนั่นเอง รวมถึงแรงผลักดันจากภายนอกอย่าง การส่งเสริมทางด้านวัฒนธรรมองค์การให้แก่พนักงานให้มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะเป็นตัวประสาน เชื่อมโยงสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในแผนกและส่วนต่าง ๆ ขององค์การ ทำให้การติดต่อสื่อสารและการให้ความร่วมมือเป็นไปได้อย่างราบรื่น รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีที่มีความทันสมัยและเพียงพอต่อความต้องการให้แก่พนักงาน ปัจจุบันเทคโนโลยีได้เข้ามาช่วยในการติดต่อสื่อสารภาระงานในส่วนต่าง ๆ ให้การทำงานมีความสะดวกรวดเร็วและย่นระยะเวลาที่มีค่าสำหรับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน เทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานจะขาดเสียมิได้

หมวดที่ 2 ความสามารถทางการจัดการด้านความเป็นผู้นำ พบว่า ทักษะในการทำงาน การจัดโครงสร้างการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ และแรงจูงใจในการทำงาน มีผลต่อความสามารถทางการจัดการด้านความเป็นผู้นำ

โดยจากการศึกษา ทักษะในการทำงานของผู้บริหารที่มีความพร้อมทั้งทางด้านความคิด สติปัญญา ร่างกาย และจิตใจ เป็นแรงผลักดันต่อภาวะความเป็นผู้นำโดยผู้บริหารที่มีทักษะในการทำงานที่ดีจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานและพัฒนาให้เกิดความเป็นผู้นำในการทำงานได้ รวมถึงโครงสร้างการทำงานที่มีความเหมาะสม เอื้ออำนวยต่อการทำงานเป็นตัวส่งเสริมต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวสนับสนุนการทำงานในรูปแบบของผู้นำและผู้ตามในองค์การได้เป็นอย่างดี รวมทั้งแรงจูงใจในการทำงานในด้านการยอมรับจากสมาชิก ความต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ และความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต เหล่านี้จะเป็นแรงผลักดันต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารได้

หมวดที่ 3 ความสามารถทางการจัดการด้านพลังในการทำงาน พบว่า ทักษะในการทำงาน การจัดโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน และการฝึกอบรมและพัฒนา มีผลต่อความสามารถทางการจัดการด้านพลังในการทำงาน

โดยจากการศึกษา ทักษะในการทำงานเป็นตัวส่งเสริมการทำงานให้บรรลุตามหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ และปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดการกับผลกระทบที่

จะเกิดขึ้นกับงาน เกิดการพัฒนาการที่ไม่หยุดยั้ง อันเป็นการก่อเกิดของพลังในการทำงานที่มีประสิทธิภาพได้ การได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานและวัฒนธรรมองค์การแล้วอันจะก่อให้เกิดพลังในการทำงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารได้ อีกทั้งแรงจูงใจสู่ความสำเร็จเป็นส่วนประกอบของพลังในการทำงาน ผลักดันให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น และได้รับการพัฒนาจากหน่วยงานด้วยการเข้ารับฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในประเด็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ทั้งสิ้นเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการจัดการด้านพลังในการทำงานของผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หมวดที่ 4 ความสามารถทางการจัดการด้านบุคลิกภาพ พบว่า ทักษะในการทำงาน การจัดโครงสร้างองค์การ และแรงจูงใจมีผลต่อความสามารถทางการจัดการด้านบุคลิกภาพ

โดยจากการศึกษา ผู้บริหารที่มีทักษะในการทำงาน อันได้แก่ ความพร้อมทางความคิดสติปัญญา ร่างกาย และจิตใจ จะเป็นตัวพัฒนาผู้บริหารในเรื่องความมั่นใจตนเอง การควบคุมตนเอง การตระหนักถึงผู้อื่น ความเด็ดเดี่ยวแน่วแน่ และความกระตือรือร้น อันรวมเป็นบุคลิกภาพที่สามารถปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นได้ สำหรับโครงสร้างองค์การที่มีความเหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการทำงานจะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความมั่นคง เชื่อมั่นว่าการทำงานจะได้รับการสนับสนุน คล่องตัว และบรรลุผลได้ สร้างความมั่นใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความกระตือรือร้น และสามารถควบคุมสิ่งต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อทั้งตนเองและงานที่รับผิดชอบได้ อีกทั้งแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นแรงผลักดันจากภายในของตัวบุคคลที่ต้องการให้เกิดการพัฒนาตนเองจากบุคลิกภาพ อันเป็นพื้นฐานของการพัฒนาความสามารถในเรื่องต่อไป

หมวดที่ 5 ความสามารถทางการจัดการด้านการคิดวิเคราะห์ พบว่า การจัดโครงสร้างองค์การ ทักษะในการทำงาน ผลตอบแทน และวัฒนธรรมองค์การ มีผลต่อความสามารถทางการจัดการด้านการคิดวิเคราะห์

โดยจากการศึกษา โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม มีความเอื้ออำนวยต่อการทำงาน ส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการคิดวิเคราะห์และพิจารณาของผู้บริหารในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ จากการประชุม หรือปรึกษาหารือกับตัวแทน แผนกในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้องเหมาะสม การจัดแบ่งโครงสร้างและหน้าที่ที่รับผิดชอบที่ดีช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถพิจารณาปัญหาได้อย่างตรงประเด็น และถูกต้องแม่นยำ และรวมทั้งการมีทักษะในการทำงานของผู้บริหารที่ดียอมเอื้ออำนวยต่อระบบการคิดวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ให้กับหน่วยงาน ในทางกลับกันความไม่พึงพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับ อาจส่งผลกระทบต่อความทุ่มเทแรงกาย แรงใจ รวมถึงการให้เวลาต่อการแก้ไขสถานการณ์ในปัจจุบันของ

ผู้บริหารได้ และวัฒนธรรมองค์การที่อาจยอมรับหรือปฏิเสธต่อแนวความคิด ที่จะนำมาพัฒนาหรือ แก้ไขการทำงานในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น ทั้งหลายอันเป็นสิ่งที่สำคัญที่พึงพิจารณา

หมวดที่ 6 ความสามารถทางการจัดการด้านทักษะส่วนบุคคล พบว่า การจัดโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ทักษะในการทำงาน เทคโนโลยี และผลตอบแทน

โดยจากการศึกษา การจัดโครงสร้างองค์การที่มีความเหมาะสม เอื้ออำนวยต่อการทำงาน จะเป็นตัวเสริมให้บุคคลสามารถใช้ทักษะในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ด้วยการจัดแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การค้นหาข้อมูลข่าวสาร การอยู่ร่วมกันเป็นทีมงาน อันเป็นองค์ประกอบของทักษะส่วนบุคคล ของผู้บริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์การกับการอยู่ร่วมกันเป็นทีมงาน การเคารพผู้อื่น การมีอิทธิพลในการทำงานต่อผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทักษะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์การจะเป็นเสมือนสิ่งที่ปลูก สร้างบุคคลให้เติบโตขึ้นมาพร้อม ๆ กับการหล่อเลี้ยงจากสังคมในองค์การ ดังนั้นการพัฒนาทักษะ ส่วนบุคคลทางหนึ่งจึงมาจากวัฒนธรรมในองค์การนั่นเอง สำหรับทักษะในการทำงานนั้นหมายถึง ความพร้อมทางด้านความคิดสติปัญญา ร่างกาย และจิตใจในการทำงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็ม ประสิทธิภาพดังนั้นแล้ว การพัฒนาทักษะในการทำงานให้มีความพร้อมจึงเป็นส่วนสำคัญของการ พัฒนาทักษะส่วนบุคคล ทางด้านเทคโนโลยี เครื่องมือที่เพียบพร้อมทันสมัย และมีเพียงพอต่อความ ต้องการแล้ว หากผู้บริหารขาดความสามารถด้านทักษะในการใช้งานในเรื่องของการนำระบบเครือข่าย มาช่วยในการทำงาน การค้นหาข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารแล้ว ถึงแม้จะมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใดก็มิอาจสร้างผลงานที่เกิดความพึงพอใจขึ้นมาได้

หมวดที่ 7 ความสามารถทางการจัดการด้านความรู้ พบว่า ทักษะในการทำงาน การจัด โครงสร้างองค์การ และเทคโนโลยี มีผลต่อความสามารถทางการจัดการด้านความรู้

โดยจากการศึกษา ทักษะในการทำงานอันประกอบไปด้วย ความพร้อมทางด้านความคิด สติปัญญา ร่างกาย และจิตใจ ดังนั้นผู้บริหารที่มีทักษะในการทำงานที่ดีจะมีความมุ่งมั่นที่จะแสวง หาความรู้ต่าง ๆ เพื่อที่จะพัฒนาตนเองให้ก้าวขึ้นไปข้างหน้า และจากการสนับสนุนของโครงสร้าง หน่วยงานที่เอื้ออำนวยต่อการแสวงหาความรู้ ไม่ว่าจะเป็นความรู้รอบตัว ความรู้ในวิชาชีพ ความรู้ ในงานที่ทำ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน ความรู้เกี่ยวกับตัวองค์กร และความรู้ความชำนาญ ทางด้านธุรกิจ และด้วยเครื่องมือที่ทันสมัยเป็นส่วนสนับสนุนในการแสวงหาความรู้ของผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลข่าวสารจากการสื่อสารด้วยเครือข่ายองค์กร วิทยุ โทรทัศน์ ข้อมูลจากเครือข่าย สาธารณ (Internet) เป็นต้น

หมวดที่ 8 ความสามารถทางการจัดการด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า การจัดโครงสร้าง องค์การ การฝึกอบรมและพัฒนา ทักษะในการทำงาน และผลตอบแทน มีผลต่อความสามารถทาง การจัดการด้านการทำงานเป็นทีม

โดยจากการศึกษา การจัดโครงสร้างองค์การที่มีความเหมาะสมเอื้ออำนวยต่อการทำงาน มีผลต่อการทำงานเป็นทีม การบริหารงาน การปรับตัวให้เข้ากับทีมงาน ความยืดหยุ่นในการทำงาน การให้การสนับสนุนผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ความร่วมมือกันมือกันในการทำงาน ตลอดจน การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน หากการจัดโครงสร้างองค์การไม่มีความถูกต้องเหมาะสมแล้ว การทำงานเป็นทีมย่อมอาจเกิดความล้มเหลวขึ้นมาได้ และเพื่อให้การทำงานมีความแข็งแกร่งและ ขจัดจุดบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นได้ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อ เตรียมความพร้อมและเสริมสร้างความรู้และทักษะสิ่งใหม่ ๆ ให้แก่บุคลากรเพื่อการทำงานของทีม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบหลักของทีม นั่นคือ คนหนึ่งคนที่มีคุณภาพ คนที่มีความพร้อม ที่จะทำงาน พร้อมทั้งความคิดสติปัญญา ร่างกาย และจิตใจ ที่จะมุ่งมั่นทำงานร่วมกันเกิดเป็นทีมงาน ที่แข็งแกร่งขึ้นมาได้ โดยหน่วยงานน่าจะมีสิ่งจูงใจเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรของตน อาจเป็นโบนัส ค่าตอบแทน ผลกำไร รางวัลชมเชย หรือคำขอบคุณ เพื่อให้เห็นว่าผลงานของเขา เหล่านั้นมีคุณค่า เป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้ระบบการทำงานเป็นทีมงานมีคุณค่ายิ่งขึ้น เพราะใน สังคมและหน่วยงานต่าง ๆ ไม่อาจทำงานเพียงคน ๆ เดียวได้ต้องการการพึ่งพาอาศัยกันของสังคม นั้น รวมถึงธุรกิจการค้าเช่นกัน การทำงานเป็นทีมจึงเป็นระบบที่สำคัญที่หน่วยงานทุกหน่วยงานไม่ อาจละความสำคัญไปได้

หมวดที่ 9 ความสามารถทางการจัดการด้านคุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูง พบว่า ทักษะในการทำงาน การจัดโครงสร้างองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ มีผลต่อความสามารถ ทางการจัดการด้านคุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูง

โดยจากการศึกษา คุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูงนี้มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 18 ประเด็นด้วยกัน และผู้บริหารจะสามารถใช้คุณลักษณะสำหรับความสามารถขั้นสูงนี้ได้พึงต้องมี ทักษะในการทำงานที่ดีมีความพร้อมทั้งด้านความคิด สติปัญญา ร่างกาย และจิตใจ จึงจะสามารถนำ ความสามารถดังกล่าวออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับปัจจัยภายนอกที่หนุนนำให้คุณ ลักษณะดังกล่าวเกิดประสิทธิผลสูงสุดคือ การจัดโครงสร้างองค์การที่มีความเหมาะสม และวัฒน ธรรมองค์การที่เข้มแข็ง อันเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารนำเอาความสามารถทางการจัดการใน ขั้นสูงนี้ออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็น การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การเจรจาต่อรอง ธุรกิจ การมองอย่างมีกลยุทธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การบริหารความเสี่ยง ความอดทนต่อแรงกดดัน การควบคุมการจัดการ การมีไหวพริบทางธุรกิจ ความมีอิสระ การมีสมาธิในงาน การตระหนัก ถึงองค์การ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ทักษะในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี การ จัดโครงสร้างองค์การ ผลตอบแทน และการฝึกอบรมและพัฒนา มีผลต่อความสามารถทางการจัด ของผู้บริหารทั้งระดับกลางและระดับต้นในองค์การธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

5.4 แบบจำลองความสามารถทางการจัดการ

การศึกษาถึงแบบจำลองความสามารถทางการจัดการเพื่อที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับนักบริหารในองค์กรต่าง ๆ ถึงขีดความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานว่าองค์กรควรให้ความสำคัญ และพิจารณาให้ขีดความสามารถด้านใดเป็นตัวหลักในการพัฒนางาน และพัฒนาคนของตนให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการศึกษารูปแบบจำลองความสามารถทางการจัดการ (Competency Model) ได้นำเอาค่าคะแนนจาก “ความคาดหวังขององค์กร” มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อหาความคาดหวังสูงสุด ความคาดหวังรอง และความคาดหวังทั่วไป จากการให้ค่าคะแนนของผู้บริหารในประเด็นด้านการจัดการรวม 73 ประเด็นด้วยกัน จากการศึกษาพบว่า ความคาดหวังที่มีคะแนนสูงสุดอยู่ในหมวดที่ 9 คุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูง รองลงมาได้แก่ หมวดที่ 2 การเป็นผู้นำ หมวดที่ 6 ทักษะส่วนบุคคล และหมวดที่ 8 การทำงานเป็นทีม ความคาดหวังทั่วไปได้แก่ หมวดที่ 3 พลังในการทำงาน หมวดที่ 1 การติดต่อสื่อสาร หมวดที่ 4 บุคลิกภาพ และหมวดที่ 5 การคิดวิเคราะห์ ตามลำดับ และสามารถจัดลำดับความคาดหวังในลำดับต่าง ๆ ตามตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงรูปแบบจำลองความสามารถทางการจัดการ

ความคาดหวัง	ลำดับที่ / เรื่อง (องค์ประกอบ)
สูงสุด	1. คุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูง 1) การมีสมาธิในงาน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การมองอย่างมีกลยุทธ์ 4) การมีไหวพริบส่วนบุคคล 5) การมีไหวพริบระหว่างบุคคล 6) การมีไหวพริบทางธุรกิจ 7) การมีไหวพริบระดับองค์กร 8) การตระหนักถึงองค์กร 9) การมอบหมายงาน 10) การเจรจาต่อรองเชิงธุรกิจ

ตารางที่ 5.1 แสดงรูปแบบจำลองความสามารถทางการจัดการ (ต่อ)

ความคาดหวัง	ลำดับที่ / เรื่อง (องค์ประกอบ)
	11) การบริหารความเสี่ยง 12) การควบคุมการจัดการ 13) การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา 14) มีความทรงจำที่แม่นยำ 15) มีความรู้ทางด้านเทคนิควิชาชีพ 16) อดทนต่อแรงกดดัน 17) การบริหารธุรกิจ 18) ความมีอิสระ
รอง	2. การเป็นผู้นำ 1) การสั่งการ 2) การเป็นผู้นำ 3) การพัฒนาวิสัยทัศน์ 4) การวางแผนสำหรับอนาคต 5) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6) การผลักดันผู้ได้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจ 7) การวางแผนและจัดองค์การ 8) การจัดสรรและอำนวยความสะดวกสิ่งต่าง ๆ สู่ความสำเร็จ 9) การบริหารบุคลากร 10) การนำความรู้ความชำนาญในทุกส่วนขององค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์ 3. ทักษะส่วนบุคคล 1) การเคารพผู้อื่น 2) การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร 3) การอยู่ร่วมกันเป็นทีม 4) การนำระบบเครือข่ายมาช่วยในการทำงาน 5) การมีอิทธิพลในการทำงานต่อผู้อื่น 6) การควบคุมสถานการณ์ด้วยการเจรจา 7) การค้นหาข้อมูลข่าวสาร 4. การทำงานเป็นทีม 1) มนุษย์สัมพันธ์ 2) การปรับตัว

ตารางที่ 5.1 แสดงรูปแบบจำลองความสามารถทางการจัดการ (ต่อ)

ความคาดหวัง	ลำดับที่ / เรื่อง (องค์ประกอบ)
	3) ความยืดหยุ่น 4) การให้การสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา 5) การเป็นผู้ตาม 6) การให้ความร่วมมือในการทำงาน 7) การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน 8) การบริหารทีมงาน
ทั่วไป	5. พลังในการทำงาน 1) มีอิทธิพลต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบ 2) การจัดการกับผลกระทบที่เกิดขึ้น 3) พลังในการทำงาน 4) แรงผลักดันในการทำงานส่วนบุคคล 5) แรงผลักดันจากองค์การ 6) การพัฒนาการที่ไม่หยุดยั้ง 7) มีแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ 8) การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ 6. การติดต่อสื่อสาร 1) การสื่อสารด้วยวาจา 2) การสื่อสารด้วยการเขียน 3) การฟัง 4) การนำเสนอผลงาน/ความคิด 5) การพูดเพื่อจูงใจ 6) การใช้ภาษาที่สองในการทำงาน 7. ความรู้ 1) มีความรู้รอบตัว 2) มีความรู้ในวิชาชีพของตน 3) มีความรู้ในงานที่ทำ 4) มีความรู้ที่เหมาะสมกับระดับตำแหน่งงาน 5) มีความรู้เกี่ยวกับตัวองค์กร 6) มีความรู้ความชำนาญทางด้านธุรกิจ

ตารางที่ 5.1 แสดงรูปแบบจำลองความสามารถทางการจัดการ (ต่อ)

ความคาดหวัง	ลำดับที่ / เรื่อง (องค์ประกอบ)
8. บุคลิกภาพ	
	1) ความมั่นใจในตนเอง
	2) การควบคุมตนเอง
	3) การตระหนักถึงผู้อื่น
	4) ความเด็ดเดี่ยว / แน่วแน่
	5) ความกระตือรือร้น
9. การคิดวิเคราะห์	
	1) สามารถระบุรายละเอียดที่เกี่ยวข้องได้
	2) มีการคิดอย่างเป็นระบบ
	3) ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา
	4) ความสามารถในการตัดสินใจ
	5) การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

จากตารางที่ 5.1 แสดงรูปแบบจำลองความสามารถทางการจัดการของผู้บริหารในองค์การธุรกิจค้าปลีก โดยจัดแบ่งออกตามลำดับดังนี้ ความคาดหวังจากสูงสุด “คุณลักษณะพิเศษสำหรับความสามารถขั้นสูง” ความคาดหวังรอง “การเป็นผู้นำ ทักษะส่วนบุคคล การทำงานเป็นทีม” และความคาดหวังทั่วไป “พลังในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร ความรู้ บุคลิกภาพ และการคิดวิเคราะห์” ตามลำดับ

5.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน

5.5.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

สำหรับการศึกษาวิจัยความสามารถทางการจัดการของผู้บริหารในองค์การธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่นี้ สามารถสรุปเป็นประเด็นที่น่าสนใจสำหรับผู้บริหารเพื่อใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้แก่องค์กร ดังนี้

5.5.1.1 พัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง ใฝ่ศึกษาหาความรู้ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ กระตือรือร้น ติดตามข่าวสาร สถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

5.5.1.2 ดูแลและพัฒนาสายงานในความรับผิดชอบ ทำการปรับปรุง พัฒนาระบบที่คาดว่าจะสามารถนำมาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ช่วยลดเวลาในการถ่ายเท จัดเรียงสินค้า การเคลื่อนย้ายสินค้าบนชั้นรวดเร็วขึ้น คือ สินค้าจำหน่ายได้ปริมาณมากขึ้น ตลอดจนการจัดเรียงสินค้าบนชั้นเต็มตลอดเวลา

5.5.1.3 การประยุกต์ใช้ระบบบริหารจัดการและวิทยาการสมัยใหม่ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เช่น ระบบการจัดเรียงสินค้าตรวจนับสินค้าเข้า/ออก การบริหารจัดการต้นทุน การนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาในการลดเวลาและต้นทุนการดำเนินงาน ฯลฯ

5.5.1.4 ความเป็นผู้นำที่ดี ดูแลรับผิดชอบผู้ได้บังคับบัญชา ส่งเสริม สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน พัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม

5.5.1.5 บริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดแบ่งความสำคัญ/ จัดลำดับการทำงานก่อน-หลังได้เป็นอย่างดี จัดการและควบคุมปริมาณงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงต่อเวลา สามารถจัดสรรเวลาให้กับตนเอง ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างพอเพียง

5.5.1.6 การส่งเสริมและสนับสนุนจากองค์กร ด้วยปัจจัยในการทำงานและปัจจัยที่เสริมสร้างแรงจูงใจ อันได้แก่ โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม อุปกรณ์ในการทำงาน เครื่องมือเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเพียงพอ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี การจัดสวัสดิการและให้รางวัลด้วยความยุติธรรม ให้การยอมรับและโอกาสในความก้าวหน้า ตลอดจนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน

5.5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

เรื่องของความสามารถ (Competency) ยังมีอีกหลายประเด็นที่สามารถนำมาศึกษาได้ ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลถึงความสามารถในเรื่องของการจัดการ (Management) ของทรัพยากรมนุษย์ และรูปแบบจำลองความสามารถของผู้บริหารในองค์กรธุรกิจค้าปลีก และเนื่องด้วยข้อจำกัดต่าง ๆ อาทิ การให้ความร่วมมือของหน่วยงานและผู้ตอบแบบสอบถาม ระยะเวลาในการดำเนินงาน และงบประมาณในการศึกษา ทำให้การศึกษาศึกษาถึงความสามารถทางการจัดการในครั้งนี้ มีประเด็นที่พึงพิจารณาเพื่อเป็นแนวทางในการทำวิจัยครั้งต่อไป ได้ดังนี้

5.5.2.1 ประเด็นความสามารถ สำหรับประเทศไทยแล้ว ยังมีอีกหลายหน่วยงานที่ยังไม่ได้นำระบบนี้เข้ามาใช้ในการพัฒนาการจัดการของทรัพยากรมนุษย์ โดยขอบข่ายของความสามารถมีคุณสมบัติและประโยชน์ในการศึกษาและนำมาใช้พัฒนาองค์กรได้มากมาย อาทิ การ

ศึกษาและวัดผลคนในการทำงาน การคัดสรรบุคลากร การพัฒนาสายงาน การจัดการค่าจ้าง การจัดบทบาทและหน้าที่ในการจัดการ การกำหนดภารกิจ เป็นต้น ดังนั้นแล้วความสามารถ จึงเป็นหัวข้อที่ยังสามารถนำมาทำการศึกษาได้อีกมากในประเด็นที่ผู้วิจัยสนใจ

5.5.2.2 การเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ซึ่งนอกจากจะใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามแล้ว ควรเก็บข้อมูลแบบเจาะลึก เช่น การสัมภาษณ์ผู้บริหาร และศึกษาถึงรายละเอียดของงานในแต่ละส่วนเพื่อจะได้หาถึงความสามารถในแต่ละส่วนงานได้ละเอียดและอย่างถูกต้อง

5.5.2.3 ลักษณะของข้อมูล หากมีความเป็นไปได้ ควรจะเก็บข้อมูลเชิงสถิติ ตัวเลขที่จะสามารถบ่งบอกถึงอัตราความเติบโต ก้าวหน้าของธุรกิจ การประสบผลสำเร็จ ยอดขาย เปอร์เซ็นต์ ส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นต้น หากนำมาใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐานจะเป็นข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือมากกว่าข้อมูลในลักษณะของความคิดเห็น ซึ่งสรุปออกมาให้เห็นเป็นเพียงแค่นำโน้มน้าของคนเท่านั้น

5.5.2.4 กลุ่มเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ค่อนข้างแคบ อาจจะเพิ่มประเภทของกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้บริหารระดับสูง และรวมถึงพนักงานระดับปฏิบัติการในแผนก/ส่วนต่าง ๆ เพื่อได้หาขีดความสามารถจำเพาะในแต่ละส่วนงานได้ หรืออาจจะเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายในการศึกษาเป็นหน่วยงานธุรกิจประเภทอื่น เช่น ภาครัฐหรือวิสาหกิจ ที่มีความต้องการที่จะศึกษาถึงความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน

ภาคผนวก ข

The Wholistic Competency Profile : A model

Slivinski, Len W. Ph.D.

Miles, Jennifer. Ph.D.

Personnel Psychology Centre

Public Service Commission of Canada

1. APITITUDES

Aptitude are the potential or capacity to acquire new skill or ability, in other words, what a person can learn to do given training or exposure to the appropriate environment.

1.1 Verbal Aptitude

The capacity for working with language in various forms. It includes specific aptitudes such as word fluency, comprehension, verbal reasoning, vocabulary, second language acquisition, etc.

1.2 Numerical Aptitude

The capacity for working with numbers and numerical / mathematical concepts. it includes specific aptitudes such as computation, statistical interpretation, facility with mathematical concepts, arithmetic reasoning, etc.

1.3 Spatial Aptitude

The capacity for dealing effectively with spatial relations, visual-spatial tasks and the orientation of objects in space. It includes specific aptitudes such as form perception, visualizing movement, etc.

1.4 Physical Aptitude

The capacity for performing tasks requiring movement, strength and / or perception. It includes specific aptitudes such as finger dexterity, hand-eye coordination, motor coordination, visual acuity, etc.

1.5 Mechanical Aptitude

The capacity for understanding, operating, building and modifying mechanical devices. It includes specific aptitudes such as mechanical reasoning, object assembly, etc.

1.6 Artistic Aptitude

The capacity for creative expression in artistic forms. It includes specific aptitudes such as musicality, design, dramatic expression, etc.

1.7 Business Aptitude

The capacity for understanding and using financial, marketplace, consumer and economic information. It includes specific aptitudes such as financial management, consumer understanding, risk assessment, etc.

1.8 Technical Aptitudes

The capacity for using specific knowledge, tool or other equipment to enhance performance. It includes specific aptitudes such as computer programming, understanding electrical systems, etc.

2. SKILLS AND ABILITIES

2.1 Thinking Competency

2.1.1 Identifying the links

To recognize patterns, trends or causes of events and develop explanation for this situation by:

2.1.1.1 identifying connections between situation that are not obviously related;

2.1.1.2 using common sense, past experience and basic rules to identify key underlying issues;

2.1.1.3 generating and testing hunches which may explain complex situations or problems.

2.1.2 Thinking Strategically

To identify priorities and deal with them effectively by;

2.1.2.1 considering a broad range of factors when solving problems and making decisions;

2.1.2.2 recognizing strategic opportunities for success and shifting orientation to capitalize on them;

2.1.2.3 linking initiatives to organizational goals and objectives.

2.1.3 Generating Creative Ideas

To respond to problems and situation with innovative solution by:

2.1.3.1 Showing a willingness to question traditional solution;

2.1.3.2 Viewing problems from a fresh perspective;

2.1.3.3 Combining elements of different solutions to enhance their possibilities;

2.1.3.4 Generating completely new and imaginative ideas for work-related issues.

2.1.4 Analyzing Problems

To systematically analyze problems, identify key issues and draw logical conclusions by:

2.1.4.1 breaking problems into constituent parts and differentiating key elements from the irrelevant or trivial;

2.1.4.2 making accurate use of logic;

2.1.4.3 organizing the elements of a situation and making systematic comparisons of different features or aspects;

2.1.4.4 drawing sound inferences from available information.

2.1.5 Applying One's Cognitive Capability

To apply one's maximum cognitive capability to deal with information of increasing complexity by:

2.1.5.1 identify points or issues which are relevant to the topic or situation;

2.1.5.2 linking two or more related points or issues to reach a conclusion or decision;

2.1.5.3 identifying cause-effect relationships which predict consequences and future courses of events;

2.1.5.4 identifying interconnections between two or more cause-effect relationships which create an hypothesis or model to account for several aspects of a situation or event.

2.1.6 Committing to Action

To make rational, realistic and sound recommendations for action by:

2.1.6.1 considering all the facts and alternatives available;

2.1.6.2 making decisions based on limited information when necessary;

2.1.6.3 reaching sound conclusions base on consideration of the situation, the issues and the persons involved;

2.1.6.4 committing to actions in a timely fashion.

2.2 Communication competencies.

2.2.1 Communication Orally

To communicate ideas and information orally in a way that ensures the messages are understood by others through:

2.2.1.1 using business appropriate language which is free of distracting colloquialisms are offensive language;

2.2.1.2 presenting information in an clear and concise way;

2.2.1.3 adapting the content and style of communication for the audience;

2.2.1.4 speaking in a compelling manner which holds other's attention, both in group and in one-on-one situations.

2.2.2 Listening to Others

To actively attend to and convey an understanding of the comments and questions of others through:

2.2.2.1 providing opportunities for others to speak;

2.2.2.2 listening to obtain additional information of further instructions;

2.2.2.3 listening attentively for the messages being conveyed;

2.2.2.4 recalling key points and taking them into account in one's own communications.

2.2.3 Communicating in Writing

To communicate ideas and information in writing in a way that ensures that the messages are understood by others through:

2.2.3.1 preparing written responses to structured formats such as standard forms, memos or letters;

2.2.3.2 presenting written information in a clear and concise way;

2.2.3.3 adapting the content and style of written communication for the audience;

2.2.3.4 writing in a compelling manner which holds the reader's attention.

2.2.4 Selling the Messages

To market key points effectively to an audience through:

2.2.4.1 using skill essential for public speaking, such as voice projection, eye contact, non-verbal communication, etc.;

2.2.4.2 responding to a variety of contexts, such as presentations, media interviews, regulatory hearings, etc., with appropriate replies and materials;

2.2.4.3 convincing an audience, including one that is initially resistant to or uninformed regarding the message being communicated;

2.2.4.4 responding appropriately to on-the-spot questions, even when specific responses have not been scripted beforehand.

2.2.5 Communicating in One's Second Official Language

Communicates in one's second official language at an appropriate level (as the need arises) by:

2.2.5.1 reading documents such as forms memos, letters and reports;

2.2.5.2 producing written documents such as memos, letters and reports;

2.2.5.3 listening to and speaking to others.

2.3 Interpersonal Competencies

2.3.1 Respecting Others

To develop and maintain smooth, cooperative working relationships by;

2.3.1.1 showing consideration, concern and respect for others;

2.3.1.2 actively trying to understand their thoughts, concerns or feelings even when these are unexpressed or poorly expressed;

2.3.1.3 demonstrating interest in the opinions of others;

2.3.1.4 being sympathetic to and tolerant of differing needs and viewpoints.

2.3.2 Sharing Information

To solicit and provide information which could affect the planning or the decision making process by:

2.3.2.1 demonstrating a genuine interest in receiving information from others;

2.3.2.2 encouraging others to offer their ideas or opinions;

2.3.2.3 readily sharing information regarding significant events/situations affecting others;

2.3.2.4 consulting with individuals before making changes that involve them personally.

2.3.3 Being a Team Player

To contribute to group objectives in a team environment through:

2.3.3.4 cooperating and interacting well with others;

2.3.3.5 contributing actively and fully to team projects;

2.3.3.6 working collaboratively as opposed to competitively with others;

2.3.3.7 acknowledging diverse opinions, addressing relevant concerns and working toward consensual solutions that enhance the output of the team.

2.3.4 Networking

To cultivate an informal network which may help to “get things done” through:

2.3.4.1 developing contacts with people outside of the immediate work unit;

2.3.4.2 using networks as a source of information and support;

2.3.4.3 maintaining contacts through periodic visits, telephone calls, correspondence, and attendance at meetings and social events.

2.3.5 Influencing

To gain support and buy-in from others by:

2.3.5.1 actively attempting to persuade, convince or impress others;

2.3.5.2 targeting efforts toward the decision makers in a given situation;

2.3.5.3 asserting one’s viewpoint in a way that results in acceptance, agreement of behavior change;

2.3.5.4 influencing individuals in the absence of direct authority.

2.3.6 Negotiation Winning Solutions

To create mutually – acceptable solution by:

2.3.6.1 actively trying to understand the position of others;

2.3.6.2 persuading others to review their demands or change their original position;

2.3.6.3 assuring all parties that a fair solution will be attained;

2.3.6.4 identifying options that are superior to the original ones held.

2.3.7 Handling Situation with Diplomacy

To maintain position relationships by:

2.3.7.1 establishing and sustaining good relationships early on with people at all levels:

2.3.7.2 creating an atmosphere that puts everyone ease;

2.3.7.3 promoting harmony and consensus;

2.3.7.4 tactfully reconciling disagreements to avoid potential conflicts.

2.3.8 Resolving Conflict

To identify sources of conflict and work toward resolving the situation by:

2.3.8.1 detecting friction or dissent;

2.3.8.2 stimulating open discussion of the source of the conflict in an objective, value – free manner;

2.3.8.3 preserving positive working relationships and forging new ties where none existed before;

2.3.8.4 facilitating a resolution to the problem, issue or event.

2.4 Self – Management Competencies

2.4.1 Acting with Confidence

To withstand adversity and thrive in a variety of situation by :

2.4.1.1 realistically trusting one's own talents to accomplish the task at hand;

2.4.1.2 stating ideas with conviction, while recognizing there are other viewpoints;

2.4.1.3 maintaining confidence in one's opinions or decisions in challenging circumstances;

2.4.1.4 acting independently or standing alone when the situation requires it.

2.4.2 Initiating

To go beyond the routine demands of the job by:

2.4.2.1 Taking personal responsibility for the outcome of events;

2.4.2.2 working independently to perform one's duties;

2.4.2.3 investigating various sources of information;

2.4.2.4 taking action beyond explicit requests;

2.4.2.5 seeking opportunities to influence events and originate action

2.4.3 Managing Own Learning

To maintain an active interest in personal learning and self – development by:

2.4.3.1 seeking feedback on performance;

2.4.3.2 evaluating own strengths and weaknesses;

2.4.3.3 maintaining and updating own career goals;

2.4.3.4 modifying behavior based on feedback or self – analysis of past mistakes, experience and personal areas for improvement;

2.4.3.5 participating fully in formal training programs.

2.4.4 Demonstrating Flexibility

To adjust one's behavior to meet the demands of a changing work environment by:

2.4.4.1 remaining productive through periods of transition;

2.4.4.2 adapting quickly to deal with emerging opportunities or risks;

2.4.4.3 working effectively with a variety of situation, individuals or groups;

2.4.4.4 accepting ambiguity and uncertainty in the environment;

2.4.4.5 embracing new methods of working.

2.4.5 Being Self – Motivated

To sustain one's desire to work, will to achieve and purposefulness by:

2.4.5.1 setting challenging but realistic goals for oneself;

2.4.5.2 pursuing a standard of excellence in one's own work;

2.4.5.3 remaining purposeful and task – oriented in the face of obstacles;

2.4.5.4 staying with a plan of action or position until the desired goal is realized or no longer appropriate.

2.5 Organizational Competencies

2.5.1 Planning the work

To define work goals and formulate specific tasks and milestones by:

2.5.1.1 clearly defining objectives, action steps, responsibilities and timelines;

2.5.1.2 considering short – term requirements, long-term solutions and direction;

2.5.1.3 producing detailed, realistic and achievable project plan.

2.5.2 Taking Calculated Risks

To pursue new opportunities that are beneficial to the organization by:

2.5.2.1 challenging the status quo;

2.5.2.2 evaluating the arguments for and against an new endeavor;

2.5.2.3 trying out new ideas that might possibly fail;

2.5.2.4 staying wit the new endeavor until the outcome is determined, be it a success or failure;

2.5.2.5 supporting others when they take calculated risks.

2.5.3 Organizing Resources

To ensure that all financial, personal and /or other resources are in place to meet needs by:

2.5.3.1 identifying and acquiring the resources;

2.5.3.2 allocating and utilizing the resources in a timely and cost – effective way;

2.5.3.3 monitoring and controlling all resources required to maintain the efficiency of operation.

2.5.4 Getting the Job Done

To achieve desired results through:

2.5.4.1 accepting ownership of projects;

2.5.4.2 acting in a decisive and committed way to ensure that key objectives are met on time;

2.5.4.3 establishing priorities, identifying critical tasks and pushing projects forward;

2.5.4.4 remaining accountable throughout the project and delivering on commitments.

2.5.5 Dealing with Crises

To respond to crisis situations and work toward resolving any related problems by:

- 2.5.5.1 identifying potential crisis situations early on;
- 2.5.5.2 acting quickly to deal with a crisis;
- 2.5.5.3 solving potential problems and negative outcomes in a proactive manner, where possible;
- 2.5.5.4 alerting others who may need to respond quickly to the crisis;
- 2.5.5.5 learning from the experience so that similar situations can be avoided in the future.

2.5.6 Measuring Progress

To monitor performance and results and keep the work on track by:

- 2.5.6.1 gathering information about work activities and external condition affecting the work;
- 2.5.6.2 checking on the progress and quality of work;
- 2.5.6.3 making modifications in plan where necessary;
- 2.5.6.4 evaluating the performance of individuals.

2.6 Client Service Competencies

2.6.1 Working with Clients

To identify client needs and expectations that can be met by products and services through:

- 2.6.1.1 providing clients with opportunities describe their needs;
- 2.6.1.2 understanding the changing needs and expectations of clients;
- 2.6.1.3 allowing clients to actively participate in and contribute to decisions that are relevant to their needs.

2.6.2 Delivering Products and Services

To provide clients with products and services that meet or exceed their expectations by:

- 2.6.2.1 providing prompt, efficient and personalized service;
- 2.6.2.2 serving internal and external clients with equal care and attention;

2.6.2.3 going out of one's way to ensure that clients needs are met or exceeded with each transaction.

2.6.3 Following – up with clients

To stay involved with and solicit ongoing feedback from clients by:

- 2.6.3.1 keeping clients up to date about decisions that affect them;
- 2.6.3.2 seeking the comments, criticisms and involvement of clients;
- 2.6.3.3 adjusting services based on their feedback.

2.6.4 Creating Relationships

To invest in relationships that last beyond the delivery of products and services through:

- 2.6.4.1 enjoying the interaction with clients as an integral part of the work;
- 2.6.4.2 taking personal responsibility for helping clients solve their problems;
- 2.6.4.3 creating relationships with suppliers, competitors and clients that are

based on trust.

2.6.5 Building Partnerships

To interact with clients, suppliers, stakeholders, employees and other groups in a manner which furthers the organizations' ability to provide products and services through:

- 2.6.5.1 sharing information with all relevant groups;
- 2.6.5.2 treating clients, suppliers, stakeholders and employees as partners with common goals;
- 2.6.5.3 elucidating the common ground between potentially rival groups in order to gain their cooperation in mutually beneficial endeavors;
- 2.6.5.4 setting personal agendas aside when participating in cross – functional or inter – organizational projects.

2.6.6 Marketing Products and Services

To represent the products and services of the organization to clients by:

- 2.6.6.1 identifying marketing strategies which target a specific clientele;
- 2.6.6.2 matching client needs with current products and services;
- 2.6.6.3 using effective selling techniques to convince clients of the effectiveness of relevant products and services;
- 2.6.6.4 suggesting new products and services to target client's unmet needs;

2.6.6.5 pursuing and securing new business from established clients or new clients.

2.6.7 Committing to Quality

To meet or exceed client standards for products and services through:

2.6.7.1 showing awareness of organizational goals and quality standards;

2.6.7.2 demonstrating high quality standards in one's own work;

2.6.7.3 expecting high standards of performance from others;

2.6.7.4 viewing products and services from a global perspective with world – wide standards as the benchmark for quality

2.7 Technical / Operational Competencies

2.7.1 Demonstrating Technical / Professional Expertise

To act as a professional and / or technical resource to the organization by:

2.7.1.1 keeping up –to – date in specialist areas;

2.7.1.2 applying personal expertise to improve performance and resolve technical / professional problems;

2.7.1.3 translating technical / scientific jargon to common language;

2.7.1.4 addressing various professional audiences via publications in professional or technical journal, conferences and other public forums;

2.7.1.5 relating expertise to problem and projects outside content area.

2.7.2 Working with Computer Technology

To use computer technology to ensure a high level of efficiency in accomplishing work by:

2.7.2.1 using fundamental computer software / applications appropriate to the job function such as word processing, mainframe information system, E- mail, work – related Internet resources, etc;

2.7.2.2 keeping abreast of recent innovations in computer technology through reading and attending conferences and training courses;

2.7.2.3 integrating technology into the workplace, such as using a computer to solve business, scientific, engineering and other technical problems;

2.7.2.4 operating and monitoring computers.

2.7.4 Using Equipment and tools

To make effective use of equipment and tools to meet or surpass established standards of performance by:

2.7.4.1 operating equipment and tools when performing activities such as adjusting, aligning, drafting, engineering observing, etc.;

2.7.4.2 operating equipment and tools in accordance with safety standard;

2.7.4.3 assembling, installing, maintaining and repairing equipment and tools;

2.7.4.4 identifying new equipment or tools to improve efficiency in the work place.

2.7.5 Working with Data / Numbers

To demonstrate an understanding of numerical relationships and concepts by:

2.7.5.1 performing basic mathematical calculations accurately without a machine;

2.7.5.2 using / designing methods and procedures for collecting, organizing and classifying information;

2.7.5.3 creating, interpreting and integrating graph and tables into work;

2.7.5.4 applying mathematical and / or statistical methodology;

2.7.5.5 interpreting data from experiments, studies, surveys, or other sources.

2.7.6 Performing Office Tasks

To perform a wide range of offices tasks with a high level of efficiency by:

2.7.6.1 classifying, sorting and filing correspondence, records and other data from many sources;

2.7.6.2 entering / verifying information for accuracy;

2.7.6.3 compiling and maintaining inventory of materials and supplies;

2.7.6.4 accessing information quickly and accurately.

2.8 Business Competencies

2.8.1 Using Financial Information

To understand and apply financial data in a way which furthers your goals by:

2.8.1.1 understanding the meaning and implication of key financial performance measures;

2.8.1.2 using financial information and other analytical tools to evaluate threats and opportunities;

2.8.1.3 developing achievable financial goals and anticipating future financial needs.

2.8.2 Working Within the System

To apply organizational policies, rules, regulations and laws appropriately through:

2.8.2.1 formulating or using systems, conventions and structures as tools to achieve intended results;

2.8.2.2 applying procedures in a way that is efficient and effective;

2.8.2.3 ensuring that the client is served through judicious application of policies.

2.8.3 Making Business Decisions

To use business – related data to support effective and timely business decisions by:

2.8.3.1 systematically gathering relevant business information;

2.8.3.2 identifying the strengths and weaknesses of a particular business line;

2.8.3.3 recognizing opportunities or threats and acting on them rapidly;

2.8.3.4 using business facts collected in daily decision – making.

2.8.4 Generating Revenue

To maintain a commitment to bottom – line results by:

2.8.4.1 enhancing revenue generation while addressing the interests of clients and stakeholders;

2.8.4.2 balancing the need for viable short and long term performance;

2.8.4.3 optimizing unit contribution while supporting corporate objectives;

2.8.4.4 pursuing new business opportunities whenever possible.

2.8.5 Using Business Acumen

To ensure long – term business success by:

2.8.5.1 developing distinct strategies to fulfil mandate and / or cover costs;

2.8.5.2 translating business strategies into clear and practical operational plan;

2.8.5.3 identifying critical success factors in different business situations;

2.8.5.4 taking into consideration the impact of external factors on the organization, such as, client demands, marketplace forces and concerns of the general public;

2.8.5.5 learning from experience and applying these lessons to making the business more viable.

2.9 Human Resource Management Competencies

2.9.1 Managing a Team

To orient a team toward high productivity by:

2.9.1.1 providing team members with a clear sense of direction;

2.9.1.2 taking responsibility to organize resources and steer team members toward successful task accomplishment;

2.9.1.3 providing the team with practical tools to accomplish the work;

2.9.1.4 representing the team and defending its integrity to others in the organization.

2.9.2 Managing Change

To smooth a partway for the implementation of changes by:

2.9.2.1 recognizing and addressing the effects change will have on employees;

2.9.2.2 taking steps to reduce resistance to change in others;

2.9.2.3 highlighting the benefits of change to resource enthusiasm for new initiatives;

2.9.2.4 identifying practical steps and timeframes for the implementation of change,

2.9.3 Encouraging Participation

To empower team members so that they will able to contribution to the decision making process and to make decision on their own by:

2.9.3.1 giving team members the necessary degree of responsibility and authority to accomplish tasks in an independent fashion;

2.9.3.2 trusting team members to produce work without close supervision;

2.9.3.3 waiting until team members need assistance and ask for input;

2.9.3.4 soliciting the input of team members regarding specific decision or plan on a regular basis.

2.9.4 Assigning the work

To delegate responsibility to team members and to ensure the work is done effectively by:

2.9.4.1 assigning work according to the skills and abilities of team members;

2.9.4.2 providing clear direction when required;

2.9.4.3 making provisions for follow – up progress.

2.9.5 Motivating the Team

To maximize team members' performance through:

2.9.5.1 inspiring a positive attitude toward work;

2.9.5.2 modeling cooperative, task – oriented behavior in one's own action;

2.9.5.3 arousing a strong desire to succeed among team members.

2.9.6 Building a Team

To recruit and position talented team members for optimum effectiveness through:

2.9.6.1 attracting and recruiting high caliber individuals for permanent or temporary assignments;

2.9.6.2 building a strong team with complementary strengths;

2.9.6.3 ensuring that team members are working cooperatively rather than competitively.

2.9.7 Developing Talent

To ensure all team members' development keeps pace with demands of the workplace by:

2.9.7.1 accurately assessing the strengths and development needs of team members;

2.9.7.2 seeking to improve team members' skills and talents;

2.9.7.3 providing appropriate training opportunities;

2.9.7.4 identifying assignments which challenge abilities and encourage development.

2.9.8 Mentoring

To enhance the development of team members who show potential for advancement in the organization by:

2.9.8.1 providing career direction and facilitating skill acquisition;

2.9.8.2 exposing them to influential individuals and higher level contacts;

2.9.8.3 broadening their understanding of organizational activities, functions and formal / informal networks.

2.9.9 Providing Performance Feedback

To facilitate the performance of each team member through:

2.9.9.1 providing clear, through and timely feedback on work performance in formal performance appraisals and in day – to – day situation;

2.9.9.2 recognizing and rewarding performance that meets or exceeds performance standards;

2.9.9.3 providing constructive criticism and helpful suggestions to correct poor performance;

2.9.9.4 taking appropriate action to remove non – performers when suggested improvements in performance are not realized.

2.9.10 Valuing Diversity

To facilitate and capitalize on workplace diversity by:

2.9.10.1 relating to, and seeing issues from, the perspective of people of other cultures;

2.9.10.2 showing and fostering respect for individual differences;

2.9.10.3 encouraging individuals to share their perspective on issues to broaden everyone's understanding of the possibilities for action

2.9.11 Taking Care of Team Members

To safeguard team members' health and safety by:

2.9.11.1 supporting team members in maintaining a balance between work and non – work responsibilities;

2.9.11.2 assisting team members in managing conflicts between work demands;

2.9.11.3 ensuring team members practice daily workplace safety habits;

2.9.11.4 making sure equipment used – on – job is properly maintained.

2.10 Leadership Competencies

2.10.1 Developing a vision

To develop a vision for the future of the organization by:

- 2.10.1.1 grasping the meaning of trends and interrelationships between the organization and its environment at the local, national and international level;
- 2.10.1.2 identifying fundamental values and beliefs to guide the organization into the future;
- 2.10.1.3 generating excitement, enthusiasm and commitment for the vision;
- 2.10.1.4 gaining interest and support for the strategies which realize the vision.

2.10.2 Planning the future

To create a climate in which the organization's long – range goals can be achieved by:

- 2.10.2.1 tracking changes in the organization, major stakeholders, the external environment and the technological environment;
- 2.10.2.2 assessing the probabilities of future developments in each area and building plausible scenarios for each;
- 2.10.2.3 analyzing opportunities and threats, extrapolating the major implications for the organization;
- 2.10.2.4 deciding on a course and ensuring that action plans are in line with the strategic direction

2.10.3 Facilitating Success

To develop the organization and enable it to achieve its goals through:

- 2.10.3.1 ensuring that the appropriate structure, processes and systems are in place to facilitate the desired changes and results;
- 2.10.3.2 eliminating unnecessary work activities, processes or positions;
- 2.10.3.3 encouraging organizational development;
- 2.10.3.4 minimizing or removing constraints on employee performance.

2.10.4 Leading Change

To initiate change and capitalize on emerging trends through:

- 2.10.4.1 championing change and viewing it as an opportunity to launch new initiatives rather than as a problem;
- 2.10.4.2 creating an environment that anticipates change and promotes and supports innovation.

2.10.4.3 encouraging others to embrace change;

2.10.4.4 developing or adjusting organizational system to facilitate the transition;

2.10.4.5 balancing the need for change with the need for continuity to avoid creating a chaotic situation.

2.10.5 Promoting a Healthy Workplace

To promote health and safety in the workplace by:

2.10.5.1 developing organization – wide policies and procedures that make the workplace efficient, safe and healthy;

2.10.5.2 communicating the link between a supportive environment and team members' sense of well – being;

2.10.5.3 demonstrating a personal commitment to the organization's health and safety goals.

2.10.6 Inspiring

To generate a sense of purpose for the work done by the organization through:

2.10.6.1 instilling enthusiasm, loyalty and commitment among team members at all level of the organization;

2.10.6.2 inspiring, motivating and guiding others toward organizational goals and objectives;

2.10.6.3 setting an example for others by behaving in ways that are consistent with espoused beliefs and values and the organization's vision and direction.

2.10.7 Using Organizational Know – how

To be aware of organizational practices and priorities, and to position plans and strategies accordingly by:

2.10.7.1 being attuned to internal “politics” and alert to changing dynamics within organization;

2.10.7.2 forging links with other departments and establishing useful supportive networks;

2.10.7.3 having knowledge of, and experience in, a range of different function;

2.10.7.4 taking account of all functions when developing strategy and plans.

3. KNOWLEDGE

3.1 General Knowledge

Knowledge which is applicable to a board range of activities, such as understanding computers, writing a business letter, driving an automobile.

3.2 Profession – specific Knowledge

Knowledge related to a profession as a whole, such as possessing an understanding of the overall legal framework (lawyers) or the principles of financial management (accountants). Often, specific accreditation from a recognized institution may be associated with gaining this knowledge.

3.3 Job – specific Knowledge

Detailed Knowledge required to perform in a particular job, which is often acquired through related on – the – job experience. For example, knowledge of specific computer systems, data management processes, or other task – related information.

3.4 Level – specific Knowledge

Knowledge which is determined by the authority and responsibility of the level within a given organization. For example, knowledge of human resource management principles and practices is required by all supervisors and managers.

3.5 Organization Knowledge (other than already listed)

Knowledge of organizational legislation, policies, mission, mandate, values and standard operating procedures, etc. This is, essentially, an understanding of the context and parameters in which one works.

4. PHYSICAL COMPETENCIES

Physical competencies have been divided into three clusters:

4.1 Physical Proficiency – related to physical skills and capacities

4.2 Sensory Acuity – related to the senses

4.3 Psycho – physical Capacities – related to combined mental & physical characteristics

4.1 Physical Proficiency

4.1.1 Strength

Exerts muscular force or effort continuously or repeatedly – to carry, lift, push, pull or propel the body's own weight, some external object, or both, such as in lifting and positioning equipment or tools.

4.1.2 Coordination

Coordinates or sequences the movement of the legs, arms or torso together to result in skilled action, such as in moving equipment controls.

4.1.3 Equilibrium

Keeps or regains one's balance and orientation when in an unstable position or when resisting forces that cause a loss of stability, such as walking across the rolling deck of a ship at sea.

4.1.4 Dexterity

Makes skillful movement of the fingers and hand to grasp, place, move or assemble object, such as administering anesthetics or using a computer keyboard.

4.1.5 Flexibility

Bends, stretches, twists or reaches out with the body, arms and / or legs, both quickly or repeatedly to work in awkward or contorted position, such as instilling piping in a constrained space.

4.1.6 Precision

Maintain steadiness while making precise leg or arm movements or while holding the leg and foot, or arm and hand in one position, such as in moving the controls of the vehicle or machine to exact positions.

4.1.7 Stature

Height, weight, arm – span, hand size or other specific physical characteristics which are directly related to critical physical requirements of the job (and which cannot otherwise be reasonable accommodated through other means), such as being able to reach the pedals and controls of a vehicle.

4.1.8 Reaction Time

Gives fast responses to signal or stimulus (sound, light, picture, etc.) when it appears quickly and accurately chooses between two or more movements in response to different signals.

Make adjustments in anticipation of changes over time, such as controlling the movement of a skidding automobile.

4.1.9 Endurance

Sustains physical effort and recovers quickly from the effects of this effort, while maintaining effectiveness and productivity levels over the course of long working hours or prolonged physical activity, such as carrying heavy hoses and digging firewalls while fighting a forest fire for several hours, with no time for rest.

4.2 Sensory Acuity

4.2.1 Visual Acuity

Uses vision – either directly, or with the use of aids – to accurately perceive one's environment (despite the possible presence of distracting or irrelevant objects or conditions) such as in observing the cockpit dials of an airplane. This competency may include one or more of the following related aspects: near vision, far vision, color discrimination, night vision, peripheral vision, glare sensitivity and depth perception.

4.2.2 Auditory Acuity

Uses hearing – either directly, or with the use of aids – to accurately perceive one's environment (despite the possible presence of distracting or irrelevant objects or condition) such as in listening messages on a short – wave radio. This competency may include one or more of the following related aspects: general hearing, auditory attention, sound localization, speech hearing and discriminating tone, pitch, frequency or other sound or music characteristics.

4.2.3 Tactile Acuity

Uses the sense of touch - either directly, or with the use of aids – to accurately perceive one's environment (despite the possible presence of distracting or irrelevant objects or condition) such as in palpating a medical patient to check for tumors. This competency may include one or more of the following related aspects: heat and cold perception, sensitivity to sharpness, texture, shape, wetness, friction, etc.

4.2.4 Olfactory Acuity

Uses olfactory sense - either directly, or with the use of aids – to accurately perceive one's environment (despite the possible presence of distracting or irrelevant objects or condition) such as in detecting the odor of natural gas while checking for leaks. This competency may

include one or more of the following related aspects: detection of concentration / strength of odorous, discrimination between subtly different types of odorous, odor localization, etc.

4.2.5 Taste Acuity

Uses the sense of taste - either directly, or with the use of aids – to accurately perceive one’s environment (despite the possible presence of distracting or irrelevant objects or condition) such as in determining the flavor of a new food product. This competency may include one or more of the following related aspects: detection of saltiness, acidity, sweetness, temperature, freshness, texture and other taste characteristics.

4.3 Psycho –physical Capacities

4.3.1 Stamina

Sustains mental effort and recovers quickly from the effect of this effort. Maintains concentration, effectiveness and productivity levels over the course of the long working hours or prolonged mental activity, such as in researching and writing an extensive briefing note to meet a deadline.

4.3.2 Resistance to Stress

Tolerates prolonged exposure to stress and / or adapts behavior to cope with stressful situation, including mental stressors (such as time pressures or difficult tasks) or physical conditions (such as constant noise from machinery or working in crowded surroundings).

4.3.3 Energy

Generates a high activity level, work pace and strong personal drive. The individual’s physical and mental energy fast work and high productivity, such as in the drive and work pace required of an executive who has several successive meetings to direct.

4.3.4 Health

Maintains one’s physical and mental health and well – being through a combination of appropriate diet, rest, exercise and lifestyle options, and by seeking a proper balance between work and other demands. For example, overseas pilots often maintain consistent work performance despite long hours, grueling travel and the effects of “jet lag” by sticking with a disciplined regimen to stay in top physical and mental shape.

4.3.5 Vigilance

Maintains attention, watchfulness and responsiveness over time, even while shifting back and forth between two or more sources of information, such as when observing the safety dials in the control center of a nuclear power station.

4.3.6 Selective Attention

Concentrates on a task without becoming distracted by stimuli which are not part of the task being done, including while performing boring or repetitive tasks, such as keying in a large volume of data into a computer file.

5. STYLES (example of a model)

For Leaders / managers

5.1 Directive Leader

Maintains responsibility for planning and control. Issues instructions in line with own perception of priorities.

5.2 Delegative Leader

Minimal personal involvement. Believes in delegation of task and responsibility.

5.3 Participative Leader

Favors consensus decision making. Prepared to take time making decision. Ensures involvement of all relevant individuals.

5.4 Consultative Leader

Pays genuine attention to opinions / feeling of subordinates but maintain a clear sense of task objectives and makes the final decision.

5.5 Negotiative Leader

Makes 'deal' with subordinates. Influences others by identifying their needs and using these as a basis for negotiation.

For Employees

5.6 Receptive Subordinate

Adheres to instructions and deadlines, Prefers to work with clear direction from above.

5.7 Self – reliant Subordinate

Prefer to work without constraints. Has own ideas and enjoys the opportunity to develop them with minimal intervention.

5.8 Collaborative Subordinate

Many ideas to contribute. Enjoys the collaborative decision making process and prefers radical methods to conventional methods.

5.9 Informative Subordinate

Likes to be involved in decision-making, but accepts final decisions even if contrary to personal held views.

5.10 Reciprocating Subordinate

Not afraid to speak up and undeterred by status. Responds less well to direction than persuasion. May be stubborn but is task oriented.

6. PERSONALITY

Included in the model are the following five general personality dimensions, each with associated personality characteristics that relate to job performance:

6.1 Social Orientation

- 6.1.1 Dominance
- 6.1.2 assertiveness
- 6.1.3 enthusiasm

6.2 Relationship Orientation

- 6.2.1 Cooperativeness
- 6.2.2 Acceptance of others
- 6.2.3 Sensitivity

6.3 Goal Orientation

- 6.3.1 Goal / Achievement orientation
- 6.3.2 Self – discipline
- 6.3.3 Dutifulness

6.4 Emotion Orientation

- 6.4.1 Tolerance for stress / frustration

6.4.2 Resilience

6.5 Experiential Orientation

6.5.1 Imagination

6.5.2 Creativity

6.5.3 Openness to continuous learning

7. PRINCIPLES, VALUES, BELIEFS, ATTITUDES AND SPIRITUALITY

Principle: fundamental truths used as a basis for reasoning and as a guide to action. They are universally recognized as important.

Values: Refer to the worth, importance, or utility attached to particular activities or objectives we seek in work and other life roles in order to satisfy our needs. Values influence the choices we make from among available means and ends.

Beliefs: Notions about reality which serve to help individuals make sense of their environment and help to define causal links (e.g. control over the environment). Beliefs are the acceptance of certain propositions as facts.

Attitudes: The tendency to respond positively or negatively to a certain object, situation, group, idea, person, or institution. Attitudes involve approval or disapproval, or a moral judgement.

Spirituality: The search for meaning, being and purpose in all facts of life including work.

Common Example

7.1 Fairness

Decisions are made objectively and free from patronage. Decision reflect the just treatment of employees and applicants.

7.2 Transparency

There is open communication between managers and employees or applicants about staffing practices and decisions.

7.3 Equity

There is equal access to employment opportunities and staffing practices are free from systemic and attitudinal barriers.

7.4 Competitiveness

Actively tries to give better value than competitors: offer clients high quality services at a better price and / or with more timely delivery.

7.5 Judiciousness

Has a reasoned approach to investment, does not “spend cash as though it belonged to someone else”.

7.6 Efficiency

Look for the simplest way to do things. Reduces paper work and unnecessary documentation wherever possible.

7.7 Selectivity

Understands that you can get the most impact by “concentrating on a few things at a time”.

7.8 Entrepreneurialism

Seizes opportunities and takes calculated risks in an effort to improve performance, productivity and the bottom line.

7.9 Organizational Commitment

Task pride in being an employee of the organization and actively supports the mission, vision and values of the organization. Creates high standard for personal performance; has a strong desire to contribute and to make a difference.

7.10 Ethical Behavior

Demonstrates honesty and sincerity in every action. Applies sound business and professional ethics: shows consistency with principles, values and behaviors; and follows through on commitments.

8. INTEREST

Interest refers to people's preferences for certain types of activities or occupations. The following six major occupational preferences are included in the model:

8.1 Occupations Dealing with Things

e.g. engineer, fish and wildlife specialist.

8.2 Occupations Dealing with Facts

e.g. biologist, scientist.

8.3 Occupations Dealing with Aesthetics

e.g. musician, artist.

8.4 Occupations Dealing with People

e.g. social worker.

8.5 Occupation Dealing with Persuasion

e.g. purchaser.

8.6 Occupation Dealing with Administrative Matters

e.g. clerical worker.

ภาคผนวก ก

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการสำรวจหาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น คำตอบของท่านจะไม่มีผลใด ๆ ต่อตัวท่านและข้อมูลจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ขอขอบคุณในความร่วมมือของท่านมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย

ส่วนที่ 1 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับตัวท่าน และเติมข้อความให้สมบูรณ์

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. การศึกษาขั้นสูงสุด ☐ ค่ำกว่าอนุปริญญา ระบุ
- ☐ อนุปริญญา
- ☐ ปริญญาตรี
- ☐ ปริญญาโท
- ☐ สูงกว่าปริญญาโท ระบุ
3. อายุการทำงาน (รวมบริษัทอื่นด้วย)
4. ตำแหน่ง

ส่วนที่ 2 ให้ท่านพิจารณาแต่ละข้อความแล้วตัดสินใจว่าหากมีคะแนนเต็ม 10 ท่านจะให้เท่าใดที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อความ	ให้คะแนน 0 -10
1. ความพร้อมด้าน “ความคิด สติปัญญา” ในการทำงานของท่าน	
2. ความพร้อมด้าน “สุขภาพร่างกาย” ในการทำงานของท่าน	
3. ความพร้อมด้าน “จิตใจ” ในการทำงานของท่าน	
4. ความต้องการ “การยอมรับจากสมาชิกขององค์กร” ของท่าน	
5. ความต้องการ “ชื่อเสียงเกียรติยศ” ของท่าน	
6. ความต้องการ “ประสบความสำเร็จ” ในชีวิตของท่าน	
7. “โครงสร้างองค์กร” มีความเหมาะสม เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน	
8. “การติดต่อ / ประสานงาน” ระหว่าง ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา มีประสิทธิภาพ	
9. บริษัทให้ความสำคัญกับ “การฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร”	
10. ความทันสมัยของ “เทคโนโลยี / อุปกรณ์การทำงาน”	
11. “เทคโนโลยี / อุปกรณ์การทำงาน” มีเพียงพอกับความต้องการ	
12. “บรรยากาศในที่ทำงาน” เอื้ออำนวยต่อการทำงาน	
13. “สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน” เอื้ออำนวยต่อการทำงาน	
14. “การให้ความร่วมมือ” ของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชาต่อการทำงาน	
15. ความพึงพอใจใน “ค่าตอบแทน และสวัสดิการ” ของท่าน	

ตัวอย่าง สำหรับการทำในส่วนที่ 3

ส่วนที่ 3 โปรดทำเครื่องหมาย ☐ ที่ท่านคิดว่าตรงกับ ความคาดหวังขององค์กร และ ระดับความสามารถของท่าน

ความสามารถทางการจัดการ ในด้านต่าง ๆ	ความคาดหวังขององค์กร										ระดับความสามารถของท่าน											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การสื่อสารด้วยวาจา	0	1	2	3	4	5	6	7	8	⑨	10	0	1	2	3	4	5	6	7	⑧	9	10
การสื่อสารด้วยการเขียน	0	1	2	3	4	5	6	7	⑧	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	⑧	9	10
การนำเสนอ	0	1	2	3	4	⑤	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	⑧	9	10

ส่วนที่ 3 โปรดทำเครื่องหมาย ☐ ที่ตรงกับ ความคาดหวังขององค์กร และ ระดับความสามารถของท่าน

ความสามารถทางการจัดการ ในด้านต่าง ๆ	ความคาดหวังขององค์กร										ระดับความสามารถของท่าน											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การสื่อสารด้วยวาจา	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การสื่อสารด้วยการเขียน	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การฟัง	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การนำเสนอผลงาน / ความคิด	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การพูดเพื่อจูงใจ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การตั้งการ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การเป็นผู้นำ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การพัฒนาวิสัยทัศน์	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การวางแผนสำหรับอนาคต	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การวางแผนและการจัดองค์การ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การทำงานได้บรรลุตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การจัดการกับผลกระทบที่เกิดขึ้นกับงาน	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
พลังในการทำงาน	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การใช้ภาษาที่สองในที่ทำงาน	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
แรงผลักดันการทำงานส่วนบุคคล	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
แรงผลักดันจากองค์กร	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การพัฒนาการที่ไม่หยุดยั้ง	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ความมั่นใจในตนเอง	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การควบคุมตนเอง	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การจัดสรรและอำนวยความสะดวก สิ่งต่าง ๆ สู่ความสำเร็จ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ความสามารถทางการจัดการ ในด้านต่าง ๆ	ความคาดหวังขององค์กร										ระดับความสามารถของท่าน											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การค้นหาข้อมูลข่าวสาร	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การตระหนักถึงผู้อื่น	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ความคิดเชิงบวก/แนวแน่	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ความกระตือรือร้น	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
สามารถระบุรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
มีการคิดอย่างเป็นระบบ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ความสามารถในการวิเคราะห์ ปัญหา	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ความสามารถในการตัดสินใจ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การมีสมาธิในงาน	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การเคารพผู้อื่น	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การอยู่ร่วมกันเป็นทีมงาน	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การนำระบบเครือข่ายมาช่วยในการ ทำงาน	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การมีอิทธิพลในการทำงานต่อผู้อื่น	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การควบคุมสถานการณ์ด้วยการ เจรจา	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การแก้ไขปัญหาลความขัดแย้ง	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การค้นหาข้อมูลข่าวสาร	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
มีความรู้รอบตัว	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
มีความรู้ในวิชาชีพของตน	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
มีความรู้ในงานที่ทำ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
มีความรู้ที่เหมาะสมกับระดับ ตำแหน่งงาน	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
มีความรู้เกี่ยวกับตัวองค์กร	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
มีความรู้ความชำนาญด้านธุรกิจ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
มนุษยสัมพันธ์	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การปรับตัว	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ความยืดหยุ่น	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การเป็นผู้ตาม	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ความสามารถทางการจัดการ ในด้านต่าง ๆ	ความคาดหวังขององค์กร										ระดับความสามารถของท่าน											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การให้การสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การให้ความร่วมมือในการทำงาน	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การบริหารทีมงาน	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การมองอย่างมีกลยุทธ์	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การบริหารบุคลากร	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
มีแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
มีไหวพริบส่วนบุคคล	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
มีไหวพริบระหว่างบุคคล	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
มีไหวพริบทางธุรกิจ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
มีไหวพริบในระดับองค์กร	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การตระหนักถึงองค์กร	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การมอบหมายงาน	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การเจรจาต่อรองเชิงธุรกิจ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การบริหารความเสี่ยง	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การควบคุมการจัดการ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
มีความทรงจำที่แม่นยำ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
มีความรู้ทางด้านเทคนิค/วิชาชีพ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
อดทนต่อแรงกดดัน	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การบริหารธุรกิจ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ความมีอิสระ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
การนำความรู้ความชำนาญในทุกส่วนขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ



บรรณานุกรม

- กัลยา คิชเจริญ. 2538. คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับกลางในอุตสาหกรรมขนาดกลาง เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เจนศิริ ไพบุลย์สวัสดิ์. 2542. การศึกษาจิตความสามารถของหัวหน้าแผนกสังกัดฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล: กรณีศึกษา องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- คนัย เทียนพุ่ม. 2540. การจัดการเรื่องความสามารถหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ. วารสารการบริหารคน. 18 (กันยายน-พฤศจิกายน): 26-41.
- คนัย เทียนพุ่มและคณะ. 2542. ความสามารถของผู้บริหารทรัพยากรบุคคล. วารสารการบริหารคน. 20 (กรกฎาคม-กันยายน): 41-47.
- คุณดาว ดวงเด่น. 2540. การพัฒนาอาชีพโดยเน้นจิตความสามารถ: กรณีศึกษาพนักงานสายเงินฝาก-บัญชี ธนาคารไทยทุน จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นาถลดา นาทอง. 2543. การสำรวจความสามารถในการปฏิบัติบทบาทความรับผิดชอบของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล: กรณีศึกษาฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นิพนธ์ พัวพงศกร และสุมนา ตั้งจิตวิสุทธ์. 2542. การค้าส่งค้าปลีกไทย. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศ.
- บวร ประพฤติดี. 2526. การวัดผลและประเมินบุคคล. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บุญมาศ มารยาตร์. 2542. การประเมินจิตความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พิทยานันท์ทวิจิตร. 2540. การพัฒนาจิตความสามารถของพนักงานสินเชื่อระดับหัวหน้าหน่วยอำเภอในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. ภาคนิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- วราภรณ์ ปานประสงค์. 2543. ภาพรวมธุรกิจค้าปลีกในปี 2543. **เศรษฐกิจปริทัศน์**. 6 (มิถุนายน): 4-5.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, สำนักวิจัย. 2542. รายงานวิจัยเรื่อง คุณภาพชีวิตของคนในเขตเมืองภาคกลาง. กรุงเทพมหานคร: สำนักวิจัย.
- สมเกียรติ ศรีจักรวาท. 2538. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการระดับจังหวัดของ 4 กระทรวงหลัก. **วารสารเกษตรศาสตร์ สาขาสังคมศาสตร์**. 16 (กรกฎาคม-ธันวาคม): 191-200.
- สมจิตร ล้วนเจริญ. 2532. การบริหารการค้าปลีก. กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์.
- Athey, T.R. and Orth, M.S. 1999. Emerging Competency Methods for the Future. **Human Resource Management**. 38 (Fall): 215-226.
- Blancero, D., Boroski, J. and Dyer, L. 1996. Key Competencies for a Transformed Human Resource Organization: Results of a Field Study. **Human Resource Management**. 35 (Fall): 383-403.
- Cockerill, A. 1989. The Kind of Competency for Rapid Change. **Personnel Management**. 21 (September): 52-56.
- Competency Management Incorporated. 1999. CMI's Management Assessment and Development Center. (Online). Available at <http://www.competencymanagement.com>.
- Dulewicz, V. 1989. Assessment Centres as the Route to Competency. **Personnel Management**. 21 (November): 56-59.
- Glaze, A. 1989. Cadbury's Dictionary of Competence. **Personnel Management**. 21 (July): 44-48.
- Greatrex, J. and Phillips, P. 1989. Oiling the Wheels of Competence. **Personnel Management**. 21 (August): 36-39.
- Jackson, L. 1989. Turning Airport Managers into High-fliers. **Personnel Management**. 21 (October): 80-85.
- Jacobs, R. 1989. Getting the Measure of Managerial Competence. **Personnel Management**. 21 (June): 32-37.
- Joe, T. and Sireno, P.J. 1980. Assessing Management Competency Needs. (Online). Available at <http://www.ala.org/acrl.ilcomstan/html>.

- McLagan, Patricia A. 1997. Competencies: The Next Generation. **Training and Development**. 51 (May): 40-47.
- O'Hagan K., ed. 1996. **Competence in Social Work Practice: A Practical Guide for Professionals**. London: Jessica Kingley.
- OAK Associated. n.d. Project Management Competency Assessment and Measurement. (Online). Available at <http://www.oaknic.com/html/so-conca.html>.
- Parry, B.S. 1996. The Quest for Competencies. **Training**. 33 (July): 48-56.
- Pearn, M. 1992. A Competency Approach to Role and Career Management Restructuring. **Designing and Achieving Competency: A Competency-based Approach to Developing People and Organizations**. Rosemary Boam and Paul Sparrow. London: McGraw-hill: 130-132.
- Rylatt, A. and Lohan, K. 1995. **Creating Training Miracles**. Sydney: Prentice Hall.
- Slivinski, L.W. and Miles, J. 2000. The Wholistic Competency Profile: A Model. การศึกษาชี้ความสามารถหลักเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาสำนักงานสาขาพระราม 4 ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. พุฒิ เค้นสมพรพันธ์. ภาคนิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์: 112-136.
- Spencer, L.M. and Spencer, S.M. 1993. **Competence at Work: Model for Superior Performance**. New York: John Wiley and Sons.
- Thornton, G.C. and Byham, W.C. 1982. **Assessment Centres and Managerial Performance**. New York: Academic Press.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล

สวรรยา ธีราวิทยางกูร

ประวัติการศึกษา

นิเทศศาสตรบัณฑิต (ประชาสัมพันธ์ – โฆษณา)
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ปีการศึกษา 2540
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร)
สาขาฝึกอบรมและพัฒนา ปีการศึกษา 2546
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ประสบการณ์ในการทำงาน

(กรกฎาคม – พฤศจิกายน 2544) ผู้ประสานงานและฝึกอบรม
“การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
5 ปี กระทรวงยุติธรรม 2545-2549”
(กุมภาพันธ์ 2546) ผู้ประสานงานและฝึกอบรม “การวางแผน
เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ 5 ปี สำนักงานคณะกรรมการป้องกัน
และปราบปรามยาเสพติด” (สำนักงาน ป.ป.ส.)
(มีนาคม – พฤษภาคม 2546) ผู้ช่วยนักวิจัย “โครงการเร่งด่วนด้าน
การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวง
ราชการ ของข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจและลูกจ้างในสังกัด
กระทรวงมหาดไทย”