

การศึกษาสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ABC จำกัด  
A STUDY OF CORE COMPETENCIES FOR EMPLOYEE OF  
ABC COMPANY LIMITED

สโรชา ชัยปาณี<sup>1</sup> ดร.บำรุง สาริบุตร<sup>2</sup>

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อ 1) กำหนดสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท ABC จำกัด 2) เพื่อสร้างและตรวจสอบคุณภาพแบบประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท ABC จำกัด วิธีดำเนินการวิจัย 2 ช่วง โดยช่วงที่ 1 กำหนดสมรรถนะหลักของพนักงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ 14 คน เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก แล้ววิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา และยืนยันสมรรถนะหลักที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์องค์กร โดยผู้บริหารระดับสูง 2 คน ด้วยแบบตรวจสอบรายการ ช่วงที่ 2 สร้างแบบประเมินสมรรถนะหลักจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแล้วตรวจสอบคุณภาพแบบประเมินสมรรถนะหลัก วิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ 5 คน

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ABC จำกัด สรุปได้ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความคิดสร้างสรรค์ 2) คุณธรรมจริยธรรม 3) การสื่อสาร 4) การทำงานเป็นทีม 5) จิตบริการ นำมาสร้างแบบประเมินสมรรถนะหลักของพนักงาน ตรวจสอบคุณภาพแบบประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ค่าความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง .60 ถึง 1.00 จากข้อคำถามทั้งหมด 80 ข้อ ทดลองกับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน ในระดับเจ้าหน้าที่ ผู้ช่วยผู้จัดการ และผู้จัดการ พบว่า แบบประเมินสมรรถนะหลักด้านต่าง ๆ มีความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์สูง ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ อยู่ในเกณฑ์ที่ผ่านเกณฑ์ สามารถนำแบบประเมินสมรรถนะหลักมาใช้ได้ในทุกระดับ

คำสำคัญ: สมรรถนะ, สมรรถนะหลัก, แบบประเมินสมรรถนะ

Abstract

The objective of this study were: 1) to define the core competencies of ABC Company limited employess. 2) To create and verify the quality of the core competencies assessment form of ABC Company limited. The research phase was divided into two parts. the first phase defines the core competencies of employees. The samples in this study were 14 chief executives, managers and assistant managers. The data was collected qualitative data by in-depth interviews then analysis content data and the core competencies that are consistent with the vision, mission, goals and corporate strategy was confirmed by 2 chief executives with the checklist form. The second phase created the core competency assessment form relevant literature reviews and then examined the quality of the Core Competency Assessment and analyzed content validity from five experts.

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

<sup>2</sup> อาจารย์คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

The findings indicated that the core competencies for employees of ABC Company limited can be summarized in 5 areas: 1) creativity 2) morality 3) communication 4) teamwork 5) service mind. These used to create a core competency assessment form for employees. A quality assessment was checking by experts. It found that the value IOC (Index of Item-Objective Congruence) is between .60 and 1.00 out of a total of 80 questions. Experiment with a sample of 30 people at the staff level, assistant managers and managers found that the core competency assessments in all aspects had a high level of reliability and discrimination which is classified by item passed the criteria. The core competency assessments can be used at all levels.

**Keywords:** Competency, Core Competencies, Competency Assessment Tool

### ความสำคัญและที่มาของปัญหาวิจัย

สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ(Economic) สังคม (Social) การเมือง (Political) และเทคโนโลยี (Technology) นับวันยิ่งทวีความรุนแรงและรวดเร็วมากยิ่งขึ้นในทุกๆ ส่วนทั่วทุกมุมโลก เกิดจุดพลิกผันทาง เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีอย่างมากมายน มีการรวมกลุ่มกันระหว่างหน่วยงาน องค์กรหรือในระดับประเทศเพื่อก้าวเข้าสู่เวทีการค้าโลก อีกทั้งยังพยายามตอบสนองความต้องการของตลาดทั้งภายในและภายนอก ในขณะที่เดียวกันทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก แม้กระทั่งองค์กรที่ทำกำไรสูงและองค์กรที่อยู่ในภาวะขาดทุนทั้งหมดจะได้รับผลกระทบจากปัจจัยสภาพแวดล้อมข้างต้นที่ทำให้ธุรกิจเกิดภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงและสูงขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (วุฒิ วัชรอดมประเสริฐ,2557) ทำให้แต่ละองค์กรต้องเร่งปรับตัวเพื่อสร้างจุดแข็งให้กับองค์กร บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นตัวแปรสำคัญอย่างยิ่งในการนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะที่ถนัดและมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละด้านเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจให้มีความแข็งแกร่ง โดดเด่นสามารถต่อสู้กับคู่แข่งทางธุรกิจเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

การที่องค์กรจะรู้ศักยภาพของบุคลากรได้นั้นสามารถวัดได้จากสมรรถนะหลักซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาวีรธรรม น้อยดี (2553) กล่าวไว้ว่าสมรรถนะหลักเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่น่ามาเป็นพื้นฐานการจัดทำระบบหรือวางแผนทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร สามารถนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร กล่าวคือ เป็นเครื่องมือช่วยในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ยังเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบต่อเนื่องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กรและเป็นมาตรฐานการแสดงผลพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ

โดยสภาพปัจจุบันขององค์กร เป็นองค์กรขนาดเล็กหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการบริการชำระเงินผ่านทางเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ให้ชาวจีนที่เข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย เพื่อลดภาระการแลกเงินเข้าประเทศ ซึ่งทางบริษัทเป็นผู้ให้บริการที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน (Non-Bank) อีกทั้งยังมีการแข่งขันทางธุรกิจและการตลาดที่สูงมาก เพราะต้องต่อสู้กับสถาบันการเงินชั้นนำขนาดใหญ่ในประเทศไทย.ทั้งนี้ในแง่ของเทคโนโลยี การบริการเพื่ออำนวยความสะดวกและกิจกรรมส่งเสริมการตลาด มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบริการให้ก้าวเข้าสู่ความเป็น Digital Banking เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความสะดวก ความรวดเร็วและสร้างจุดแข็งให้บุคลากรในด้านของการบริการเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

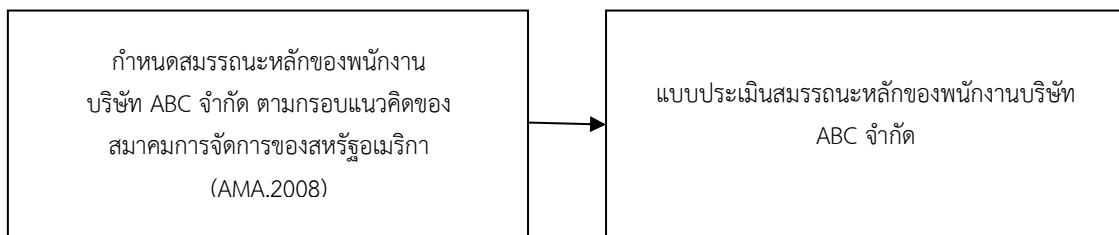
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันประสบปัญหาในด้านการให้บริการชำระเงินผ่านทางเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ให้แก่ลูกค้า จึงไปสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรด้านการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า อีกทั้งมีการเพิ่มปริมาณการใช้บริการสูงขึ้นมากในยุคดิจิทัลซึ่งไม่สามารถถ่ายทอดไปยังพนักงานผู้ให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ คณะผู้บริหารขององค์กรที่ผู้วิจัยสังกัดอยู่ได้มีแนวคิดที่จะกำหนดสมรรถนะหลักเพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ด้วยเหตุผลข้างต้นผู้วิจัยจึงได้รับมอบหมายให้ศึกษาในเรื่องสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ABC จำกัด เพื่อใช้เป็นแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการขับเคลื่อนองค์กรต่อไป

**วัตถุประสงค์การวิจัย**

1. เพื่อกำหนดสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท ABC จำกัด
2. เพื่อสร้างและตรวจสอบคุณภาพแบบประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท ABC จำกัด

**กรอบแนวคิดในการวิจัย**

งานวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท ABC จำกัด ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามกรอบแนวคิดของการวิจัยของสหรัฐอเมริกา (AMA, 2008) ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการรู้และจัดการตนเอง (Knowing and managing yourself) ด้านการรู้และจัดการผู้อื่น (Knowing and Managing Others) และด้านการรู้ และจัดการในงาน (Knowing and Managing Business) รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและศึกษาจากวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และกลยุทธ์องค์กร (Strategy) มาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัทที่ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และกลยุทธ์องค์กร (Strategy) ส่วนที่สองคือเครื่องมือประเมินสมรรถนะหลักที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพ โดยเป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ค่าความเชื่อมั่นและอำนาจจำแนก ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



**ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย**

**วิธีดำเนินการวิจัย**

การศึกษาสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ABC จำกัด เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการศึกษาตามวัตถุประสงค์ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ช่วง ดังนี้

**ช่วงที่ 1** เพื่อกำหนดสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ABC จำกัด โดยดำเนินการออกเป็น 2 ขั้นตอน

### 1. กลุ่มตัวอย่าง

1.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ กรรมการผู้จัดการและรองกรรมการผู้จัดการ บุคลากรระดับผู้จัดการแผนกและผู้ช่วยผู้จัดการแผนก ได้แก่ แผนกการตลาดและฝ่ายขาย แผนกแอดมินและประสานงานแผนกบัญชี แผนกบุคคล แผนกไอที จำนวน 14 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ กรรมการผู้จัดการและรองกรรมการผู้จัดการ มีจำนวน 2 คน

### 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

2.2 เป็นแบบฟอร์มตรวจสอบรายการสมรรถนะหลัก (Check List Core Competency) ซึ่งมีลักษณะการใช้คำถามปลายปิด (Close Ended Question) จำนวน 1 ชุด เป็นคำถามที่ผู้วิจัยได้กำหนดคำตอบไว้แล้ว ผู้ให้ข้อมูลสามารถเลือกตอบได้อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อเป็นการยืนยันรายการสมรรถนะหลัก

### 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานบริษัท. ABC จำกัด

3.2 จัดบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์และบันทึกเสียง

### 4) การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยนำบทสัมภาษณ์ที่ได้มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis). เพื่อหารายการสมรรถนะหลัก จากการจัดบันทึกข้อมูลและการถอดเทปบันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลและรายละเอียด

4.2 ผู้วิจัยนำแบบฟอร์มตรวจสอบรายการสมรรถนะหลัก (Check List Core Competency) มาสรุปความคิดเห็นของผู้บริหารในประเด็นที่เห็นด้วยกับรายการสมรรถนะหลักที่มีความสอดคล้องกับกับวิสัยทัศน์. พันธกิจ. เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

**ช่วงที่ 2** เพื่อสร้างและตรวจสอบคุณภาพแบบประเมินสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ABC จำกัด โดยดำเนินการออกเป็น 2 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 สร้างแบบประเมินสมรรถนะหลัก

สร้างแบบประเมินสมรรถนะหลักตามแนวทางที่ศึกษา ได้แก่ พจนานุกรมสมรรถนะ(Competency Dictionary) ประกอบด้วย ชื่อสมรรถนะ (Competency Name) คำจำกัดความสมรรถนะ (Competency Definition) ระดับสมรรถนะ (Competency Level) รวมถึงกำหนดรูปแบบและวิธีการประเมิน เพื่อนำไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาในการตรวจสอบความถูกต้องให้คำแนะนำและนำกลับมาปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือประเมินสมรรถนะหลัก

1) นำแบบประเมินไปตรวจสอบค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน และวิเคราะห์ตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) อีกทั้งนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินเพิ่มเติมตามที่ผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำ

2) นำแบบประเมินสมรรถนะหลักไปทดลองใช้ประเมินกลุ่มตัวอย่าง (Try out) จำนวน 30 คน โดยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประเมิน

3) วิเคราะห์แบบประเมินสมรรถนะและสรุปผลการศึกษา โดยวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) และอำนาจจำแนก (Discrimination) ของแบบประเมินสมรรถนะหลัก



## สรุปผลการวิจัย

### 5.1.1 ช่วงที่ 1 สรุปผลการกำหนดสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ABC จำกัด

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารระดับสูง บุคลากรระดับผู้จัดการฝ่ายและผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย รวมจำนวนทั้งหมด 14 คน โดยใช้ข้อคำถามกึ่งโครงสร้างจำนวนทั้งหมด 5 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยได้ถอดบทเรียนจากสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้ได้มาซึ่งรายการสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท ABC จำกัด โดยใช้กรอบแนวคิดของ AMA (2008) ซึ่งจะมีหลักการในการบริหาร จัดการพฤติกรรมแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ทำให้ได้สมรรถนะที่พึงประสงค์ทั้งหมด 10 สมรรถนะคือ

1. ด้านการบริหารจัดการตนเอง มีรายการสมรรถนะทั้งหมด 4 สมรรถนะ คือ ด้านการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Self Development and Continuous Learning) ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ด้านคุณธรรม จริยธรรม (Morality and Ethics) และด้านความรับผิดชอบ (Accountability)
2. ด้านการบริหารจัดการผู้อื่น มีรายการสมรรถนะทั้งหมด 3 สมรรถนะ คือ ด้านการสื่อสาร (Communication) ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) และด้านการสอนงาน (Coaching)
3. ด้านการบริหารจัดการองค์กร มีรายการสมรรถนะทั้งหมด 3 สมรรถนะ คือ ด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making) ด้านจิตบริการ (Service Mind) และด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ผลการกำหนดสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ABC จำกัด ใช้แบบฟอร์มตรวจสอบรายการสมรรถนะหลัก (Core Competency Check List) เสนอให้ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 2 คน ยืนยันรายการสมรรถนะหลักและนำมาสรุปความคิดเห็นของผู้บริหารในประเด็นที่เห็นด้วยเพื่อให้ได้รายการสมรรถนะหลักที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร ได้จำนวนสมรรถนะหลัก ทั้งหมด 5 สมรรถนะ ดังนี้

1. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงบุคคลที่สามารถอาศัยความคิดสร้างสรรค์ในการค้นคว้าหาข้อมูลหรือคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ มีความรู้ ความเข้าใจสามารถนำความคิดสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองและองค์กร ตลอดจนส่งเสริม ผลักดัน กระตุ้นจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นมีความกล้าคิด กล้าริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
2. คุณธรรม จริยธรรม (Morality and Ethics) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงบุคคลที่สามารถอาศัยความคิดสร้างสรรค์ในการค้นคว้าหาข้อมูลหรือคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ มีความรู้ ความเข้าใจสามารถนำความคิดสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองและองค์กร ตลอดจนส่งเสริม ผลักดัน กระตุ้นจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นมีความกล้าคิด กล้าริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
3. การสื่อสาร (Communication) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลในการรับฟังและการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ความรู้สึกประสบการณ์ความต้องการและความคิดเห็นต่างๆได้อย่างชัดเจนตรงประเด็น รวมถึงมีวิธีการสื่อสารในการแก้ไขปัญหาและให้ข้อเสนอแนะกับผู้อื่นโดยใช้น้ำเสียงและถ้อยคำที่เหมาะสมเพื่อชักจูงให้ผู้รับสารมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อกัน
4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและสมาชิกในทีม สามารถรับฟังผู้อื่นหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาและมีข้อเสนอแนะร่วมกัน รวมถึงส่งเสริมและผลักดันให้ทีมงานเห็นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

5. จิตบริการ (Service Mind) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงความเข้าใจในคุณลักษณะและวิธีการบริการที่ดี แสดงกริยา น้ำเสียงในการพูดได้อย่างเหมาะสม รวมถึงสามารถเข้าใจความต้องการของลูกค้าและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนรับฟังทุกคำติชมเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขการบริการให้ดียิ่งขึ้น

#### 5.1.2 ช่วงที่ 2 สรุปผลการสร้างและตรวจสอบคุณภาพแบบประเมินสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ABC จำกัด

ผลการสร้างแบบประเมินสมรรถนะหลัก เริ่มจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและการประเมินสมรรถนะเพื่อนำมาออกแบบแบบประเมินที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท ABC จำกัด ที่เหมาะสมกับองค์กร เรียกว่า พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) โดยมีรูปแบบแบบประเมินสมรรถนะหลักพนักงานบริษัท ABC จำกัด ประกอบไปด้วย

1. ชื่อสมรรถนะ (Competency Name) และคำจำกัดความ ทั้งหมด 5 สมรรถนะ ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสรุปความคิดเห็น

2. รูปแบบแบบประเมินที่ใช้ประเมินสมรรถนะหลักโดยผู้วิจัยเลือกใช้แบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) เป็น แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมในการกำหนดคะแนน (Behaviorally Anchored Rating Scale – BARS) โดยการสร้างคำอธิบายของพฤติกรรมในแต่ละระดับของสมรรถนะอย่างชัดเจน

3. ระดับความเข้มข้นพฤติกรรมที่คาดหวัง (Proficiency Level) ของผู้ประเมินโดยแบ่งพฤติกรรมออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ สมรรถนะระดับ 1 ขึ้นเรียนรู้ สมรรถนะระดับ 2 ขึ้นปฏิบัติ สมรรถนะระดับ 3 ขึ้นชำนาญการ สมรรถนะระดับ 4 ขึ้นกระตุ้นจิตใจ

ผลการตรวจสอบคุณภาพแบบประเมิน ประกอบไปด้วย

1. ผลการตรวจความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) จากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พบว่ามีค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา เท่ากับ .60 – 1.00 จึงสามารถนำไปใช้ในการเป็นแบบประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท ABC จำกัด ได้

2. ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) และ ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนก (Discrimination) พบว่า

1) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ในระดับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .905 มีค่าอำนาจจำแนก เท่ากับ .246 - .970 ในระดับตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .932 และมีค่าอำนาจจำแนก เท่ากับ .341 - .930 ในระดับตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .931 และมีค่าอำนาจจำแนก เท่ากับ .435 - .838

2) คุณธรรม จริยธรรม (Morality and Ethics) ในระดับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .938 มีค่าอำนาจจำแนก เท่ากับ .280 - .926 ในระดับตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .846 และมีค่าอำนาจจำแนก เท่ากับ .201 - .745 ในระดับตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .887 และมีค่าอำนาจจำแนก เท่ากับ .215 - .908

3) การสื่อสาร (Communication) ในระดับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .858 มีค่าอำนาจจำแนก เท่ากับ .205 - .748 ในระดับตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .927 และมีค่าอำนาจจำแนก เท่ากับ .216 - .890 ในระดับตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .924 และมีค่าอำนาจจำแนก เท่ากับ .347 - .857

4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ในระดับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .871 มีค่าอำนาจจำแนก เท่ากับ .257 - .818 ในระดับตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .937 และมีค่าอำนาจจำแนก เท่ากับ .349 - .921 ในระดับตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .929 และมีค่าอำนาจจำแนก เท่ากับ .423 - 979

5) จิตบริการ (Service Mind) ในระดับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .802 มีค่าอำนาจจำแนก เท่ากับ .220 - 857 ในระดับตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .917 และมีค่าอำนาจจำแนก เท่ากับ .280 - .895 ในระดับตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .925 และมีค่าอำนาจจำแนก เท่ากับ .221 - .896

การตรวจคุณภาพแบบประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท ABC จำกัด ด้านต่างๆทั้งหมด 5 สมรรถนะหลัก ที่ทำการประเมินในระดับตำแหน่งทั้งหมด 3 ระดับ ดังนี้ ระดับเจ้าหน้าที่ ระดับผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย และระดับผู้จัดการฝ่าย ผลการตรวจสอบพบว่า ในทุกระดับเครื่องมือประเมินมีค่าความเชื่อมั่นที่อยู่ในเกณฑ์สูง สามารถนำมาใช้ได้ทุกระดับ สำหรับผลการจำแนกรายข้อพบว่าแบบประเมินมีค่าตั้งแต่ .20 ขึ้นไปซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ผ่านเกณฑ์

### อภิปรายผล

จากการกำหนดสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท ABC จำกัด ในตอนที่ 2 ทำให้ได้สมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท ABC จำกัด ทั้งหมด 5 สมรรถนะ โดยการสร้างแบบฟอร์มตรวจสอบรายการสมรรถนะหลัก (Core Competency Check List) เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 2 คน ยืนยันรายการสมรรถนะหลักและนำมาสรุปความคิดเห็นของผู้บริหารในประเด็นที่เห็นด้วยเพื่อให้ได้รายการสมรรถนะหลักที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กรสามารถแจกแจงได้ดังนี้

1. ประเด็นสมรรถนะหลักความคิดสร้างสรรค์ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรระดับผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ด้วยสภาพแวดล้อมปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีอิทธิพลในการทำงานมากยิ่งขึ้น ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากพนักงานทุกคนมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงบุคคลที่สามารถอาศัยความคิดสร้างสรรค์ในการค้นคว้าหาข้อมูลหรือคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถนำความคิดสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองและองค์กร ตลอดจนส่งเสริม ผลักดัน กระตุ้นจิตใจในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นมีความกล้าคิด กล้าริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ลีตวติ เนียมสุวรรณ (2554) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานกรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัด กล่าวไว้ว่า พนักงานมีความสามารถในการนำไปสู่สิ่งใหม่ๆ ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ เกิดแนวคิดใหม่ มองหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ เป็นการคิดนอกกรอบไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิมๆ และเป็นการคิดที่สามารถทำได้จริง และช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

2. ประเด็นสมรรถนะหลักคุณธรรม จริยธรรม ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรระดับผู้บริหารมีความคิดเห็นที่ตรงกันในเรื่องของการดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ไม่ผิดกฎหมาย มีจรรยาบรรณ เพราะฉะนั้นพนักงานมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงบุคคลที่สามารถอธิบายหรือให้ข้อเสนอแนะถึงวิธีการแก้ไขปัญหาแก่ผู้อื่นเกี่ยวกับหลักคุณธรรมจริยธรรมขององค์กร อีกทั้งประพฤติตนอยู่ในกฎระเบียบ มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานไม่คดโกงหรือหลอกลวงผู้อื่น ตลอดจนส่งเสริม กระตุ้นจิตใจให้ทีมงานปฏิบัติงานตามหลักคุณธรรมจริยธรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พสธร จงสุวัฒน์ (2561) ศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ยิงยงมินิมาร์ท จำกัด กล่าวไว้ว่า กล่าวไว้ว่า พนักงานต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา อีกทั้งไม่ควรประพฤติกรรมที่ส่งผลให้องค์กรได้รับความเสียหายในด้านทรัพยากร รายได้ หรือภาพลักษณ์ขององค์กร

3. ประเด็นสมรรถนะหลักการสื่อสาร ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรระดับผู้บริหารทุกคนได้แสดงออกถึงความคิดเห็นในประเด็นของการสื่อสาร อีกทั้งให้ความสำคัญในประเด็นนี้เป็นอย่างมาก กล่าวคือ การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินงาน ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ที่เป็นเช่นนี้เพราะพนักงานมีพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลในการรับฟังและการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ความรู้สึกประสบการณ์ความต้องการและความคิดเห็นต่างๆ ได้อย่างชัดเจนตรงประเด็น รวมถึงมีวิธีการสื่อสารในการแก้ไขปัญหาและให้ข้อเสนอแนะกับผู้อื่นโดยใช้น้ำเสียงและถ้อยคำที่เหมาะสมเพื่อชักจูงให้ผู้รับสารมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของชัยณรงค์ สุขนวนิช (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดอุดรธานี กล่าวไว้ว่า การสื่อสารหรือการสื่อความเป็นเรื่องที่สำคัญซึ่งการทำงานในแต่ละด้านต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ เมื่อตนเองหรือบุคคลอื่นๆ ในที่ทำงานได้รับมอบหมายให้เป็นตัวแทนเข้ารับการอบรม ควรที่จะมีทักษะในการถ่ายทอดข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับกลับมาสื่อสารให้กับทีมงานของตนเองได้อย่างเข้าใจครบถ้วน ชัดเจน และตรงประเด็น รวมถึงสามารถสรุปประเด็นสำคัญในงานที่ตนเองรับผิดชอบและสื่อสารออกมาให้ผู้รับสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ

4. ประเด็นสมรรถนะหลักการทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรระดับผู้บริหารมีความคิดเห็นที่ตรงกันและให้ความสำคัญในเรื่องของการทำงานเป็นทีม ซึ่งการทำงานเป็นทีมที่ดีนั้น จะมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและสมาชิกในทีม สามารถรับฟังผู้อื่นหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาและมีข้อเสนอแนะร่วมกัน รวมถึงส่งเสริมและผลักดันให้ทีมงานเห็นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสิทธิเดช นาคะเกตุ (2558) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย เรื่องการร่วมกันปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งอาจอยู่ในฝ่ายงานเดียวกันหรือต่างฝ่ายงานโดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนยอมรับร่วมกันมีการวางแผนการทำงานร่วมกันตามเป้าหมายที่วางไว้

ช่วงที่ 2 อภิปรายผลการสร้างและตรวจสอบคุณภาพแบบประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท ABC จำกัด

ผลการสร้างแบบประเมินสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ABC จำกัด ครั้งนี้ มีคุณลักษณะที่มุ่งเน้นในเชิงพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีองค์ประกอบสมรรถนะของ (Spencer and Spencer (1993, p. 95) และแนวคิดของ The American Management Association : AMA (2008, p. 277) ได้แบบประเมินสมรรถนะหลักที่ประกอบไปด้วย ชื่อสมรรถนะ รายการสมรรถนะ คำจำกัดความสมรรถนะ และระดับความเข้มข้นพฤติกรรมที่คาดหวัง โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ในการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรซึ่งเครื่องมือประเมินนี้สามารถนำไปพัฒนาและนำไปใช้ในการประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานในสายงานหลักและสายงานสนับสนุน

ผลการตรวจสอบคุณภาพแบบประเมินสมรรถนะหลัก ทั้ง 5 สมรรถนะ ประกอบไปด้วย (1) ความคิดสร้างสรรค์ (2) คุณธรรม จริยธรรม (3) การสื่อสาร (4) การทำงานเป็นทีมและ (5) จิตบริการ ซึ่งผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Analysis) ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ซึ่งเป็นการหาค่าดัชนีสอดคล้องของข้อคำถามกับจุดประสงค์ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง .60-1.00 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาที่อยู่ในระดับ .60 ขึ้นไป ซึ่งเป็นข้อคำถามในแบบประเมินสมรรถนะหลักสามารถนำไปใช้ได้ สอดคล้องกับ



สุวิมล ติรกานันท์ (2548) ที่กล่าวถึงเกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นที่เหมาะสมควรอยู่ระหว่าง.60-1.00 แสดงว่าค่าความเชื่อมั่นที่วิเคราะห์ได้ดังกล่าวมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) ผู้วิจัยได้เริ่มจากนำแบบประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท ABC จำกัด มีสมรรถนะหลักทั้งหมด 5 สมรรถนะและมีข้อคำถามทั้งหมด 80 ข้อ ไปทดลองใช้ (Try - Out) กับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน พบว่า (1) ด้านความคิดสร้างสรรค์ มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .905-.932 และค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .246-.970 (2) ด้านคุณธรรม จริยธรรม มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .846-.938 และค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .201-.926 (3) ด้านการสื่อสาร มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .858-.927 และค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .205-.890 (4) ด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .871-.937 และค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .257-.979 และ (5) ด้านจิตบริการ มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .802-.925 และค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง.220-.896 ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน สอดคล้องกับสุวิมล ติรกานันท์ (2553, หน้า 156-157) ที่กล่าวว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Conbach's Alpha Conefficient) มีค่าใกล้เคียง 1.00 แสดงว่า เครื่องมือมีความเชื่อมั่นค่อนข้างสูง ถือว่าเป็นแบบประเมินที่มีคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตามการมีค่าความเชื่อมั่นสูงอาจเกิดมาจากจำนวน ผู้ตอบจำนวนมากหรือข้อคำถามจำนวนมากทั้งนี้ค่าอำนาจจำแนกของสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน ยังสอดคล้องกับเกณฑ์ของ ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ (2543, หน้า 185) ค่าอำนาจจำแนกที่ดี ควรมีค่าตั้งแต่ .20 ขึ้นไป ซึ่งแบบประเมินนี้เมื่อนำไปใช้ในการประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานจะสามารถจำแนกผู้ได้รับการประเมินได้

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยเรื่องการศึกษาสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท ABC จำกัด บริษัท ABC จำกัด ที่ผู้วิจัยสังกัดได้นำแบบประเมินไปประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานในแต่ละระดับตำแหน่งมีคุณสมบัติที่แตกต่างกัน และแบบประเมินนี้ยังสามารถแยกแยะบุคคลที่มีจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านนั้นๆได้ บริษัทจึงนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคคล (IDP) นำไปต่อยอดในการปรับใช้กับระบบต่างๆในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์รายบุคคล โดยใช้กรอบแนวคิดของสมาคมการจัดการของสหรัฐอเมริกา (AMA,2008) ในการจัดกลุ่มสมรรถนะ การวิจัยครั้งต่อไปเสนอให้ใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ร่วมด้วย เพื่อช่วยให้ได้ประเด็นของสมรรถนะเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์รายบุคคลในการหาสมรรถนะหลักที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรมากยิ่งขึ้น

2. ในปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารหลากหลายช่องทางที่สามารถนำมาใช้ในการสัมภาษณ์รายบุคคลหรือการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการวิจัย การวิจัยในครั้งต่อไปผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่าควรมีการสัมภาษณ์แบบออนไลน์เพื่ออำนวยความสะดวกกับผู้ให้ข้อมูลมากยิ่งขึ้น



**NMCCON  
2021**

**การประชุมวิชาการระดับชาติ วิทยาลัยนครราชสีมา**

ครั้งที่ 8 ประจำปี พ.ศ.2564

“สู่ชีวิตวิถีใหม่ ด้วยงานวิจัยทางสุขภาพและการบริการ”

27 มีนาคม พ.ศ. 2564

#### เอกสารอ้างอิง

- ชัยณรงค์ สุขนวนิช. (2553). **สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดอุดรธานี**. การศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ฐิตวดี เนียมสุวรรณ. (2554). **รูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานกรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัด มหาชน**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พสธร จงสุวัฒน์. (2561). **การศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ยี่งมมินิมาร์ท จำกัด**. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารคนและกลยุทธ์องค์การ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2543). **การวัดด้านจิตพิสัย**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.(2543). **เทคนิคการวัดผล การเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- วุฒิ วัชโรตมประเสริฐ. (2557). **ปัจจัยทางการแข่งขันกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน**. สืบค้นเมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2562, จาก <http://www.thonburi-u.ac.th/journal/Document/8-17/17-13-Wut.pdf>
- สิทธิเดช นาคะเกต. (2558). **ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2548). **การประเมินโครงการ : แนวทางสู่การปฏิบัติ**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2553). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่ทางปฏิบัติ**. โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อารีวรรณ น้อยดี. (2553). **การศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- AMACOM, (2008). **A Division of the American Management Association**. From [www.amanet.org](http://www.amanet.org).
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). **Competency at Work : Models for Superior Performance**. New York : John Wiley & Sons.