

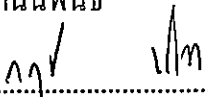
ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทปิโตรเคมี
แห่งหนึ่ง: กรณีศึกษา พนักงานส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน

ธงชัย ฝ่าพิมาย

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการธุรกิจโลก
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
มกราคม 2559
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

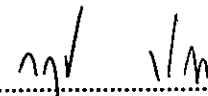
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ ทรงชัย ฝ่าพิมาย ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจโลก ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

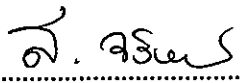
..... ประธาน

(ดร.กฤษฎ จรินโท)

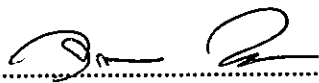
คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน

(ดร.กฤษฎ จรินโท)

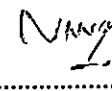
..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมถวิล จิตถาวร)

..... กรรมการ

(ดร.กัญญา โพธิ์สารัตนะ)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจโลก ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่... 29 ...เดือน ... 12/10/54 พ.ศ. 2558

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลือจาก ดร.กฤษ จรินโท อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบปากเปล่า ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขจนทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ รวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ ยังได้รับความอนุเคราะห์จากท่านผู้เชี่ยวชาญทุกท่านในการให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อคุณแม่ และพี่ ๆ ทุกคนที่ให้กำลังใจ และสนับสนุนผู้วิจัยเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแด่ บุพการี บुरพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

ธงชัย ฝ่าพิมาย

55710022: สาขาวิชา: การจัดการธุรกิจโลก; บธ.ม. (การจัดการธุรกิจโลก)

คำสำคัญ: สมรรถนะ/ ประสิทธิภาพการทำงาน/ พนักงานบริษัทปิโตรเคมี/

พนักงานส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน

ธงชัย ฝ่าพิมาย: ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของ
พนักงานบริษัทปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง: กรณีศึกษา พนักงานส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน

(RELATIONSHIP BETWEEN COMPETENCY AND PERFORMANCE EFFICIENCY OF
EMPLOYEES IN A PETROCHEMICAL COMPANY, A CASE STUDY OF EMPLOYEES IN
BASIC OIL PRODUCTION) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: กฤษ จรินโท, D.B.A. 127 หน้า.

ปี พ.ศ. 2559.

งานนิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะและประสิทธิภาพการทำงาน
ของพนักงานบริษัทปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง ในส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน และศึกษาความสัมพันธ์
ของสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง ในส่วนผลิต
น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา
วิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานในส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานของบริษัท ปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็น
พนักงานประจำทั้งสิ้น 110 คน ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติ
เชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่
t-test และ F-test และ การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ ในการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ในงานวิจัยครั้งนี้ เป็นเพศชาย มีอายุ 36-40 ปี
มีตำแหน่งระดับปฏิบัติการ มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงานในบริษัทนี้
16-20 ปี และผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพ
การทำงาน of พนักงาน บริษัท ปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง: กรณีศึกษา พนักงานส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่น
พื้นฐาน ไออาร์พีซี พบว่า สมรรถนะผู้นำ สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายงาน และสมรรถนะเชิง
เทคนิค ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

55710022: MAJOR: GLOBAL BUSINESS MANAGEMENT; M.B.A. (GLOBAL BUSINESS MANAGEMENT)

KEY WORDS: COMPETENCY/ PERFORMANCE EFFICIENCY/ EMPLOYEES OF PETROCHEMICAL COMPANY/ EMPLOYEES IN BASIC OIL PRODUCTION

THONGCHAI PHAPIMAI: RELATIONSHIP BETWEEN COMPETENCY AND PERFORMANCE EFFICIENCY OF EMPLOYEES IN A PETROCHEMICAL COMPANY, A CASE STUDY OF EMPLOYEES IN BASIC OIL PRODUCTION. ADVISOR: KRIT JARINTO, D.B.A., 127 P. 2016.

This research study attempts to study competency and performance efficiency of employees in a petrochemical company in basic oil production division, and to study the relationship between competency and performance efficiency of employees in a petrochemical company in basic oil production division. The data were collected using questionnaires from the subjects. The population in this study were 110 employees in basic oil production division, a petrochemical company. The statistics utilized to analyze the data were descriptive statistics including frequency, percentage, mean, and standard deviation whereas inferential statistics including t-test, F-test, and multiple regression analysis to test the hypothesis.

The findings reveal that the majority of the respondents were males, in the age of 36-40, worked in operational level, obtained below bachelor degree, earned work experience of 16-20 years. Moreover, the results from the test of hypothesis showed the relationship between competency and performance efficiency of employees in a petrochemical company, a case study of employees in IRPC basic oil production division that leadership competencies, core competencies, competencies in their work, technical competencies did not influence performance efficiency of employees at the significant level of 0.05.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
สมมติฐานของการวิจัย.....	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
ทฤษฎีแนวคิดสมรรถนะ (Competency).....	10
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน	21
บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน).....	25
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	31
3 วิธีดำเนินการวิจัย	34
การกำหนดประชากร.....	34
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย	34
การทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม.....	35
เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	36
ความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของเครื่องมือในการเก็บข้อมูล	41
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	42
การจัดทำข้อมูล และการวิเคราะห์ผล.....	42

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
4 ผลการวิจัย.....	44
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	45
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำ	47
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก	51
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะตามสายงาน	58
ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะเชิงเทคนิค	65
ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน.....	75
ส่วนที่ 7 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	81
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	99
สรุปผลการวิจัย.....	99
อภิปรายผลการวิจัย	107
ข้อเสนอแนะในการวิจัย.....	110
บรรณานุกรม.....	112
ภาคผนวก	114
ประวัติย่อของผู้วิจัย	127

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3-1 ผลการทดสอบค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถาม	35
4-1 จำนวน และร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์.....	45
4-2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110).....	47
4-3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านวิสัยทัศน์และการดำเนินกลยุทธ์ ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)	48
4-4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพันต่อองค์กร ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)	49
4-5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)	50
4-6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110).....	51
4-7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านประสานความร่วมมือในการทำงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110).....	52
4-8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความสามารถในการดำเนินการที่แข่งขันได้ ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)	53
4-9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านเชื่อใจและเคารพซึ่งกันและกัน ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)	54
4-10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านนวัตกรรม ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110).....	55
4-11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรู้สึกรับรู้ถึงการเป็นเจ้าของ ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110).....	57
4-12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะตามสายงานของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110).....	58
4-13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)	59

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความละเอียดรอบคอบ ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)	60
4-15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความถี่รบกวน ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)	62
4-16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการมีจิตสำนึกด้าน ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)	63
4-17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการแก้ปัญหา ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)	64
4-18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะเชิงเทคนิคของ ผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110).....	66
4-19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการควบคุม กระบวนการผลิต ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110).....	67
4-20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรู้ และทักษะใน ด้านการควบคุมเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)	68
4-21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรู้ และทักษะ ในด้านการวางแผนและบริหารต้นทุนการผลิต ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110).....	69
4-22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรู้ และทักษะ ในด้านการบริหารงานระบบมาตรฐานการบริหารคุณภาพสากล (ISO) ของผู้ตอบ แบบสอบถาม (n = 110).....	70
4-23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรู้ และทักษะ ในด้านการบริหารงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)	71
4-24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรู้ และทักษะ ในด้านการจัดการภาวะฉุกเฉิน ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110).....	72
4-25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรู้ และทักษะ ในด้านการใช้งานระบบ SAP ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110).....	73

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรู้ และทักษะ ในด้านการบริหารทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)	74
4-27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)	75
4-28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จ ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)	76
4-29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการจัดหาและใช้ปัจจัย ทรัพยากร ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)	77
4-30 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)	79
4-31 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความพอใจของทุกฝ่าย ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)	80
4-32 ผลการทดสอบความแตกต่างของอายุที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน.....	81
4-33 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับตำแหน่งในปัจจุบันที่มีผลต่อประสิทธิภาพ การทำงาน	82
4-34 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการศึกษาที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน	83
4-35 ผลการทดสอบความแตกต่างของประสบการณ์การทำงานในบริษัทนี้ที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงาน	84
4-36 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะผู้นำ กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยนำตัวแปรเข้าสมการพร้อมกัน (n = 110)	85
4-37 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะหลัก กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยนำตัวแปรเข้าสมการพร้อมกัน (n = 110)	87
4-38 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะ ตามสายงานกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยนำตัวแปรเข้าสมการ พร้อมกัน (n = 110)	90

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-39 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะ เชิงเทคนิคกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยนำตัวแปรเข้าสมการ พร้อมกัน (n = 110).....	92
4-40 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย “ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะ กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท ปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง: กรณีศึกษา พนักงานส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน ไออาร์พีซี”	97

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
2-1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง.....	13
2-2 การกำหนดสมรรถนะ.....	16
4-1 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท ปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง: กรณีศึกษา พนักงานส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน ไออาร์พีซี.....	98

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันนี้โลกของเรากำลังอยู่ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge based economy) ซึ่งเป็นเศรษฐกิจที่อาศัยการสร้าง การกระจาย และการใช้ความรู้เป็นพลังขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโต สร้างความมั่งคั่ง และสร้างงาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมทุกรูปแบบองค์กรใดก็ตามที่มีฐานความรู้ มีข้อมูลมากหรือมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงย่อมได้เปรียบในเชิงแข่งขัน สามารถสร้างความแตกต่างด้านตัวสินค้า บริการ และนวัตกรรม ให้เหนือกว่าคู่แข่งด้วยการป้อนสินค้าและบริการใหม่ ๆ สู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง นับว่าเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ ที่รวดเร็ว ตลอดจนมีการแข่งขันทางธุรกิจในเวทีการค้าโลกที่รุนแรงมากขึ้น ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงพยายามเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็น ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและรักษาความเป็นเลิศให้ยั่งยืน (จิตพัฒน์ พิษุทธาพงศ์, 2549, หน้า 16-17)

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่องค์กรต่าง ๆ กำลังให้ความสำคัญ เพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กร เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน นับว่าเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรบุคคลกำลังให้ความสนใจ และนิยมมากที่สุด เนื่องจากสมรรถนะ (Competency) จะเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านอื่น ๆ ทั้งการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าตามสายวิชาชีพ การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

การทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีผลงานได้คุณภาพเป็นที่ปรารถนาของทุกคนหรือองค์กร เป็นที่ทราบกันว่าคุณภาพเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติ โดยมีเป้าหมายหรือชุดของข้อกำหนดคุณภาพ เป็นเป้าหมายที่วัดได้ เป็นพลังต่อเนื่องที่จะปรับปรุงการปฏิบัติให้ได้ระดับความเป็นเลิศ เป็นผลลัพธ์ ที่เกิดจากการกระทำ สามารถสร้างคุณภาพได้ ซึ่งเป็นมาตรฐานที่เป็นฐานให้การตัดสินใจว่าจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้า หากลูกค้า

พึงพอใจก็อาจเรียกได้ว่า ได้บรรลุเป้าหมายคุณภาพ ขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงาน ทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เรียกว่ามีประสิทธิภาพ (นฤมล สุนทวัชดี, 2549, หน้า 108)

สิ่งที่ทำให้มนุษย์หมดความสุข มีแต่ความทุกข์ ความกังวล ความมีดমন คือ อุปสรรค ปัญหา และความผิดหวังต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุปสรรคปัญหาอันเกิดจากการทำงาน ทุกคนล้วนแต่เคยผ่านปัญหาอุปสรรคไม่มากก็น้อยซึ่งในบางครั้งจะพบว่าผู้ที่ประสบปัญหา และผิดหวังในแบบเดียวกันอาจสามารถแก้ไขสถานการณ์ ให้ผ่านพ้น ไปได้ดีเยี่ยม ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นมีความเข้าใจในปัญหา อุปสรรค จึงสามารถพิชิตปัญหาได้อย่างไม่ยากเย็น แต่ตรงกันข้ามบางคนอาจถึงล้มเหลวในการทำงานไปเลยก็ได้ ถ้าไม่สามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไปได้ ดังนั้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน ซึ่งอาจต้องเล็งปัญหาอุปสรรค จะต้องมีการเรียนรู้อุบัติการณ์ รู้จักตนเองเพื่อจะได้เป็นกำลังใจในการพิชิตอุปสรรค ปัญหาในการทำงานให้มากขึ้น (กันตยา เพิ่มผล, 2552, หน้า 269)

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่าสมรรถนะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัทปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง ในส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน ผลลัพธ์ที่ได้จากงานวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร การนำปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ นำมาปรับปรุงและผลักดันให้สมรรถนะของบุคลากรมีประสิทธิภาพการทำงานที่สูง ซึ่งผลที่ได้คือ การปฏิบัติงานตามหน้าที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร นำไปสู่การพัฒนาประเทศชาติ อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะของพนักงานบริษัทปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง ในส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง ในส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง ในส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน

สมมติฐานของการวิจัย

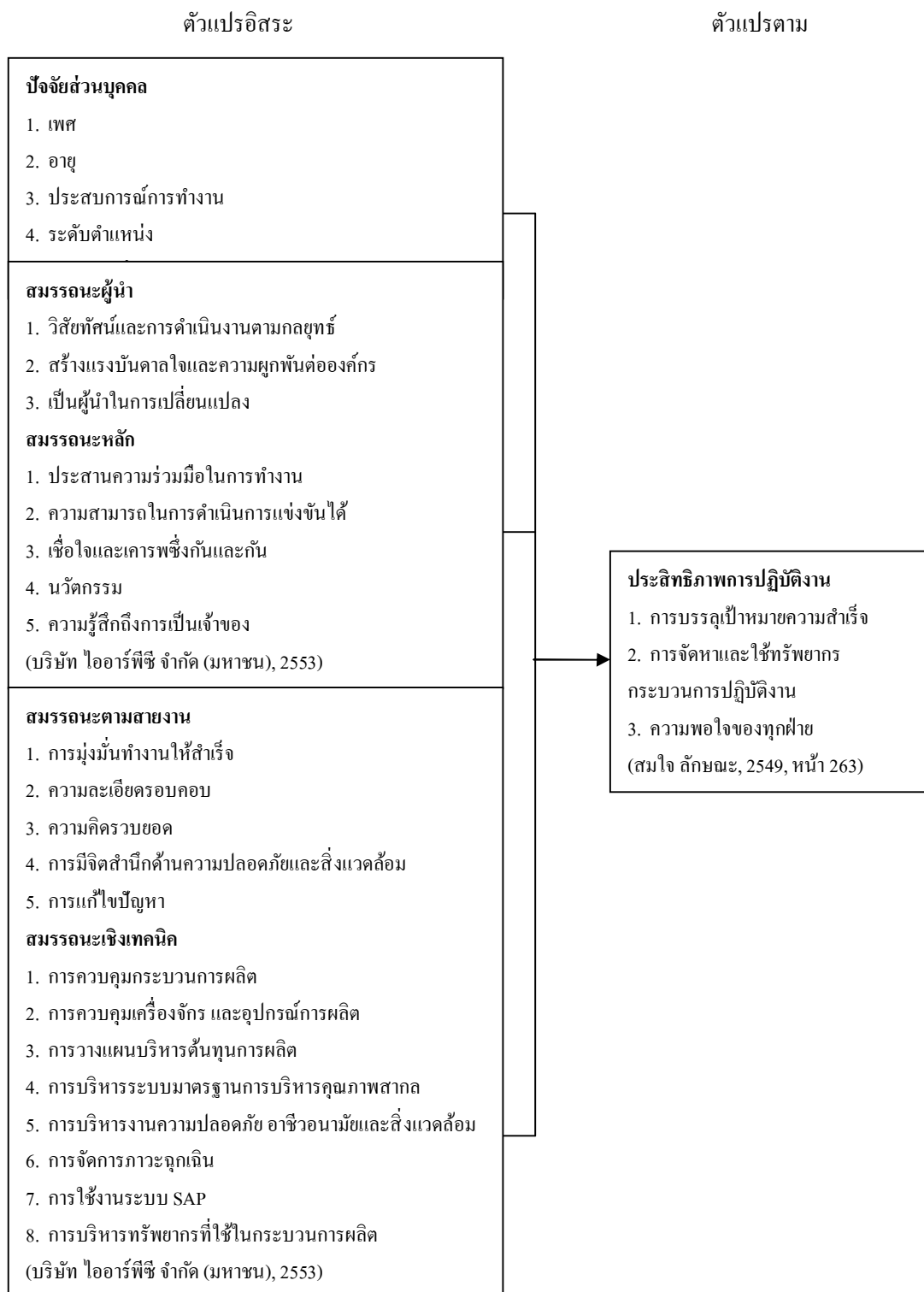
1. ปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน
2. สมรรถนะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

3. สมรรถนะหลัก มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน
4. สมรรถนะตามสายงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน
5. สมรรถนะเชิงเทคนิคมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนและเป็นแนวทางการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรอย่างเหมาะสม
2. ผู้บริหารสามารถเลือกใช้คนให้เกิดประโยชน์ (Utilization) ตามความสามารถที่เป็นอยู่ของพนักงานแต่ละคน
3. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล สมรรถนะของพนักงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานพนักงานบริษัทปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน
2. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานประจำส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานของบริษัทปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นพนักงานประจำทั้งสิ้น 110 คน

3. ขอบเขตด้านตัวแปร ประกอบด้วย

ตัวแปรต้น ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา สมรรถนะผู้นำ ได้แก่ วิสัยทัศน์และการดำเนินการตามกลยุทธ์ (Visioning & Strategic execute) สร้างแรงบันดาลใจ และความผูกพันต่อองค์กร (Inspiring & Engaging people) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) สมรรถนะหลัก ได้แก่ ประสานความร่วมมือในการทำงาน (Team collaboration) ความสามารถในการดำเนินการที่แข่งขันได้ (Operational competitiveness) เชื่อใจและเคารพซึ่งกันและกัน (Respect & Trust) นวัตกรรม (Innovation) ความรู้ลึกถึงความเป็นเจ้าของ (Entrepreneurship) สมรรถนะตามสายงาน ได้แก่ การมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความละเอียดรอบคอบ ความคิดรวบยอด การมีจิตสำนึกด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม การแก้ไขปัญหา สมรรถนะเชิงเทคนิค ได้แก่ การควบคุมการผลิต การควบคุมเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต การบริหารระบบมาตรฐานการบริหารคุณภาพสากล การบริหารงานความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม การวางแผนบริหารต้นทุนการผลิต การจัดการภาวะฉุกเฉิน การดำเนินกิจกรรมเพิ่มผลผลิต การใช้งานระบบ SAP การบริหารทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต

ตัวแปรตาม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ การจัดหาและใช้ทรัพยากร กระบวนการปฏิบัติงาน ความพอใจของทุกฝ่าย (สมใจ ลักษณ์, 2549, หน้า 263)

ขอบเขตด้านเครื่องมือการเก็บข้อมูลการศึกษาการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การแจกแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

4. ขอบเขตด้านเวลา การศึกษาครั้งนี้มีระยะเวลาในการเก็บข้อมูลเพื่อศึกษาระหว่างเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2557 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2557 เท่านั้น

นิยามศัพท์เฉพาะ

บริษัท ๑ หมายถึง บริษัท ปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง

ส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่น หมายถึง ส่วนที่ทำงานเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต
น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน

ระดับตำแหน่ง หมายถึง ระดับความรับผิดชอบของพนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนผลิต
น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน ได้แก่ ระดับปฏิบัติการ ระดับหัวหน้างาน และระดับผู้บริหาร สำหรับ
งานวิจัยนี้จะให้ระดับหัวหน้างาน และระดับผู้บริหาร อยู่ในกลุ่มของระดับผู้บริหาร

สมรรถนะหลักของบริษัท ฯ (Core competency) หมายถึง สมรรถนะที่ทุกคนในองค์กร
ต้องมี ประกอบด้วยความรู้ ทักษะพื้นฐาน และทัศนคติ เพื่อขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่ความสำเร็จ
ตามเป้าหมายทิศทางการดำเนินธุรกิจที่องค์กรต้องการให้ไปถึง

สมรรถนะผู้นำของบริษัท ฯ (Leadership competency) หมายถึง ความสามารถที่ผู้นำ
ในองค์กรต้องมี เป็นสิ่งสะท้อนภาพกับผู้นำองค์กรในแง่จิตความสามารถในการนำพองค์กร
การให้แนวทาง และการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน

สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical competency) เป็นสมรรถนะที่กำหนดไว้สำหรับงาน
ในแต่ละด้านซึ่งมีขึ้นความสามารถแตกต่างกันไปตามหน้าที่

สมรรถนะตามสายงาน (Function competency) เป็นความสามารถในแต่ละสายงาน
หรือแต่ละตำแหน่ง โดยจะพิจารณาสมรรถนะหรือความสามารถที่จำเป็นและสอดคล้องกับการกิจ
ที่ปฏิบัติงานอยู่

วิสัยทัศน์และการดำเนินการตามกลยุทธ์ (Visioning & Strategic execution) หมายถึง
การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่ท้าทาย โดยมีการมองภาพรวมขององค์กร รวมทั้งมุ่งมั่น
ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Execution)

สร้างแรงบันดาลใจและความผูกพันต่อองค์กร (Inspiring & Engaging people) หมายถึง
การทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงาน ให้มีโอกาสเติบโต
ก้าวหน้า ที่สอดคล้องต่อความต้องการของธุรกิจ

เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) หมายถึง ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย พร้อมฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ และสื่อสารถึงผลกระทบ ให้เกิด
การยอมรับและนำไปสู่การปรับเปลี่ยน

ประสานความร่วมมือในการทำงาน (Team collaboration) หมายถึง สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี
ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายในทีม เพื่อส่งมอบสินค้าและบริการที่เป็นเลิศให้แก่ลูกค้าภายใน
และภายนอก

ความสามารถในการดำเนินการแข่งขันได้ (Operational competitiveness) หมายถึง
ปฏิบัติอย่างมืออาชีพ โดยมุ่งเน้นที่จะทำงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ

ประสิทธิภาพภายในเวลากำหนด โดยให้ความสำคัญกับความปลอดภัย และผลกระทบที่เกิดขึ้น เพื่อส่งมอบงานที่มีคุณภาพและแข่งขันได้

เชื่อใจและเคารพซึ่งกันและกัน (Respect & Trust) หมายถึง แสดงออกถึงความมีจิตสำนึกที่ดีและตระหนักถึงจริยธรรม จรรยาวิชาชีพ ความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน เชื่อใจและเคารพในคุณค่าของคนรอบข้าง รวมทั้งใส่ใจ คำนึงถึงผลประโยชน์ ผลกระทบ และการคืนคุณค่าผู้สังคม เพื่อให้ทุกคนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น รวมทั้งเสนอแนะแนวทางที่สร้างสรรค์และคิดนอกกรอบ ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนา ตลอดจนสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ความรู้สึกรับผิดชอบ (Entrepreneurship) หมายถึง มีความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าของในองค์กร มีความเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กรในภาพรวม ตระหนักในต้นทุนและผลตอบแทนขององค์กร และพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจอย่างเต็มที่ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

การมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ (Accomplishment) หมายถึง การมุ่งมั่นปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและปรับปรุงมาตรฐานและวิธีการ เพื่อสร้างผลงานให้ประสบผลสำเร็จสูงขึ้นไปอยู่เสมอ

ความละเอียดรอบคอบ (Attention to detail) หมายถึง การให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนด้วยความละเอียดถี่ถ้วน ถูกต้องแม่นยำ และความสามารถในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลหรืองานที่ปฏิบัติทั้งของตนเองและผู้อื่นก่อนส่งมอบงาน อีกทั้งสามารถคาดการณ์ปัญหาข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ และสามารถวางแผนป้องกันได้อย่างรอบคอบ

ความคิดรวบยอด (Conceptual reasoning) หมายถึง การกำหนดกรอบแนวคิดและประเด็นหลักในการวางแผนงาน โครงการ รวมทั้งความสามารถเข้าใจสถานการณ์ เห็นภาพรวม สามารถระบุความสัมพันธ์หรือความเชื่อมโยงของระบบหรือสถานการณ์ที่ซับซ้อนและประเด็นต่าง ๆ เพื่อให้เห็นเหตุและผลอย่างชัดเจน และกำหนดกรอบ รวมทั้งออกแบบการดำเนินงานให้เป็นระบบ

การมีจิตสำนึกด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม (Safety & Environmental consciousness) หมายถึง การเข้าใจและปฏิบัติตามระเบียบและมาตรฐานด้านความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม รวมถึงสามารถระบุและเสนอแนะให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัย ตลอดจนตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานด้วยความมีจิตสำนึกด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม

การแก้ไขปัญหา (Problem solving) ความสามารถในการวิเคราะห์ จัดแบ่ง และระบุประเด็นสำคัญของปัญหา รวมถึงการสรุปสาเหตุที่แท้จริง (Root cause) และผลกระทบ รวมทั้งหาแนวทางเลือกและพิจารณาทางเลือก

การควบคุมกระบวนการผลิต หมายถึง การบังคับหรือกำกับดูแลให้การดำเนินการผลิตสู่เป้าหมาย ตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การควบคุมเครื่องจักร และอุปกรณ์การผลิต หมายถึง การทำงานกับเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การบริหารระบบมาตรฐานการบริหารคุณภาพสากล หมายถึง ข้อกำหนดหรือขั้นตอนในการบริหารกระบวนการทำงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

การบริหารงานความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดลอม หมายถึง งานที่เกี่ยวกับการส่งเสริม ควบคุม ดูแล ดำรงรักษาสุขภาพอนามัยทั้งหมดของผู้ประกอบอาชีพให้มีความปลอดภัย

การวางแผนบริหารต้นทุนการผลิต หมายถึง การบริหารต้นทุนวัตถุดิบ แรงงาน ค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการผลิต

การจัดการภาวะฉุกเฉิน หมายถึง เหตุการณ์ที่ต้องรีบแก้ไขอย่างฉับพลัน โดยไม่ได้คาดการณ์ไว้ เป็นภัยต่อความมั่นคง ความปลอดภัยต่อชีวิต ทรัพย์สิน

การดำเนินกิจกรรมเพิ่มผลผลิต หมายถึง กิจกรรม 5ส., QCC, Suggestion, Kaizen, TPM ระบบ SAP หมายถึง โปรแกรมที่ช่วยจัดการสายงานทุกสายงานของธุรกิจให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำ สามารถนำไปใช้ประกอบการดำเนินกิจกรรมของธุรกิจได้

การบริหารทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต หมายถึง การวางแผนการใช้ทรัพยากรของผู้ผลิตให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ประสิทธิภาพการทำงาน (Efficiency performance) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีเงินเพียงพอสำหรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติที่วางไว้

ประสิทธิภาพการทำงาน ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ (Goal accomplishment) หมายถึง การพิจารณาผลผลิต (Output) ขององค์กรว่าตรงตามเป้าหมายที่ต้องการเพียงใด

ประสิทธิภาพการทำงาน ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร (System resource) หมายถึง ความสามารถในการจัดการหาทรัพยากร เป็นการพิจารณาประสิทธิภาพของการจัดหาทรัพยากรในลักษณะที่มีเพียงพอสำหรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติและจัดสรรอย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อส่งเสริมและสนับสนุน ให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย

ประสิทธิภาพการทำงาน ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (Internal process and operation) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของแต่ละกลุ่มงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน การไหลเวียนส่งต่อ (Flow) ของงาน การมีประสิทธิภาพของการทำงานที่ได้งานครบถ้วน มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีช่วยปฏิบัติงาน บุคลากรทำงานเต็มศักยภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มงานมีความราบรื่น ไม่มีข้อขัดแย้ง

ประสิทธิภาพการทำงาน ด้านความพอใจของทุกฝ่าย (Participant satisfaction) หมายถึง ผลงานความสำเร็จขององค์กรและกระบวนการปฏิบัติที่ใช้ นำมาซึ่งความพอใจของผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพียงใด กลุ่มคนที่สมควรพิจารณาคือ ลูกค้า ทีมบริหารองค์กร และพนักงานเป็นต้น

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท พีโตรเคมีแห่งหนึ่ง: กรณีศึกษา พนักงานส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน ไออาร์พีซี ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ทฤษฎีแนวคิดสมรรถนะ
2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน
3. บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีแนวคิดสมรรถนะ

ความเป็นมาของสมรรถนะ

จุดกำเนิดของ Competency เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1970 เมื่อบริษัท McBer ได้รับการติดต่อจาก The US state department ให้ช่วยเหลือเกี่ยวกับการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกเพื่อเผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกา

ก่อนหน้านั้น The US state department คัดเลือกเจ้าหน้าที่ด้วยการใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign service office exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ (Skill) ที่เจ้าหน้าที่ระดับสูงของหน่วยงานนี้คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ แต่แบบทดสอบดังกล่าวมีจุดอ่อน คือ เป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและสูง ทำให้คนกลุ่มน้อยในประเทศไม่มีทางสอบผ่าน และมีการค้นพบในภายหลังว่า คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลปฏิบัติงานกล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดี กลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวัง

The US state department จึงได้ว่าจ้าง บริษัท McBer ภายใต้การนำของ David C. McClelland ให้มาช่วยแก้ปัญหา โดยสิ่งที่ได้รับมอบหมายคือ การหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่า และสามารถทำนายผลได้อย่างแม่นยำแทนแบบเก่า David C. McClelland จึงเริ่มต้นด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้ 1) ทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีกับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามค่าเฉลี่ย 2) สร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral event

interview (BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ทำให้ ผู้ทำแบบสอบถามตอบคำถามต่อความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่อง และล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่อง เพื่อต้องการค้นหา ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีมีพฤติกรรมอย่างไร

3) วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามค่าเฉลี่ย เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ ซึ่งลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือ Superior performance นี้ McClelland เรียกว่า Competency

ในปี ค.ศ. 1973 McClelland (1973) แสดงแนวคิดในเรื่อง Competency ไว้ในบทความ ชื่อ Testing for competence rather than intelligence ว่า IQ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่ Competency ที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า

จากจุดกำเนิด Competency ข้างต้น ทำให้นักวิชาการนำวิธีของ McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง Competency (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547)

ระบบสมรรถนะได้รับความสนใจและความนิยมอย่างรวดเร็ว ในปี ค.ศ. 1982 Boyatzis (1982) ได้เขียนหนังสือชื่อ The competent manager: A model for effective performance โดยใช้คำว่า Competence ซึ่งหนังสือนี้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการ นักบริหารจำนวนมาก นำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร (จิตพัฒน์ พิษุทธาพงศ์, 2549, หน้า 19-20)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1993 Woodruffe เป็นบุคคลสำคัญที่กระตุ้นและผลักดันให้ใช้คำว่า Competency ในความหมายด้านบริหารจัดการ

ได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการในประเทศสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่าตำแหน่งหนึ่ง ๆ นั้นบุคคลจะต้องมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรบ้างและอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานให้ได้ผลดี และบรรลุเป้าหมายขององค์กร หลังจากนั้น องค์กรภาครัฐกิจเอกชนหลายแห่งในประเทศสหรัฐอเมริกาได้เริ่มนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างแพร่หลายและได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

สำหรับประเทศไทยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้เพิ่มมากขึ้นทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน เช่น บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

สรุปว่าจากจุดกำเนิดสมรรถนะ (Competency) ดังกล่าวข้างต้น ทำให้นักวิชาการและนักศึกษาหลายท่านได้นำวิธีการของ McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่องสมรรถนะมากขึ้น โดยในปี 1982 Boyatzis ได้ให้นิยาม Competency ว่า เป็นผลรวมของการจูงใจ อุปนิสัย

ทักษะ ประเด็นของภาพลักษณ์ของตนหรือของสังคมหรือองค์ความรู้ ในปัจจุบันองค์การเอกชน ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น ช่วยให้การดำเนินงานในองค์กร ประสบความสำเร็จ

ความหมายของสมรรถนะ

จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับคำว่า สมรรถนะ (Competency) ที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความเข้าใจของแต่ละบุคคลหรือองค์กร ซึ่งบางท่านอาจแปลว่า ศักยภาพ หรือ ความสามารถ หรือ ชีตความสามารถ หรือ ความสามารถเชิงสมรรถนะ หรือ สมรรถนะ โดยขอยกตัวอย่างการให้ความหมายของนักวิชาการบางท่านดังนี้ (ชูชัย สมितिไกร, 2556, หน้า 27)

Boyatzis (1982) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้มุ่งมั่น ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

McClelland (1993) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ คือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในงาน

Parry (1998) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ กลุ่ม (Cluster) ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ของบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

McShane and Glinnow (2004) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่มีอยู่ในตัวของบุคคล ความรู้และทักษะที่ได้จากการเรียนรู้ รวมถึงค่านิยม บุคลิกภาพและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคคลอื่น ๆ ซึ่งจะเห็นได้จากพฤติกรรมที่แต่ละบุคคลแสดงออก

Clark and Barth (1999) กล่าวว่า สมรรถนะ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ 1) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Abilities) ซึ่งสามารถสังเกตได้ หรือ สามารถวัดได้ และ 2) ความรู้ ทักษะและความสามารถเหล่านี้ จะต้องแยกความแตกต่างระหว่างผู้ที่ปฏิบัติได้สูงกว่าและผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ออกจากกันได้

เสน่ห์ จุ้ยโต (2548) ได้กล่าวถึงสมรรถนะว่า ไม่ได้แตกต่างจาก KSAOs ซึ่งเป็นคำย่อที่แสดงคุณลักษณะของบุคคล ที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดย K หมายถึง Knowledge (ความรู้) S หมายถึง Skill (ทักษะ) A หมายถึง Ability (ความสามารถ) และ O หมายถึง Other characteristics (คุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับงาน) แต่ความแตกต่างจะอยู่ที่สมรรถนะจะเน้น

การวิเคราะห์คนมากกว่าการวิเคราะห์งาน

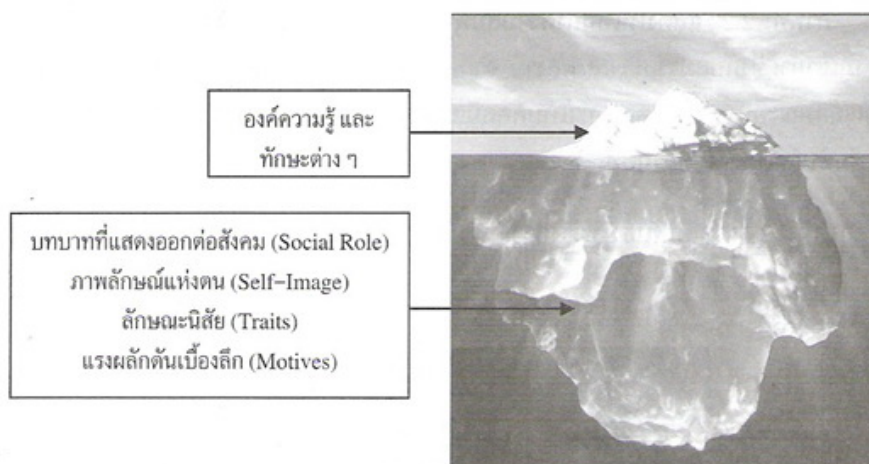
ลีมา สีมานันท์ (2548) พบว่า ลักษณะร่วมของคำว่า สมรรถนะ คือ 1) มักจะหมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) คุณลักษณะที่ซ่อนเร้นนั้นจะต้องเป็นสิ่งที่สังเกตได้ วัดได้ และ 3) คุณลักษณะที่ซ่อนเร้น ต้องสามารถแยกผลงานเด่นได้และนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้สรุปว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น อุปนิสัย ทักษะ บุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดได้และต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมาย ขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สูงสุด รวมถึงต้องสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจากคนที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำได้

องค์ประกอบของสมรรถนะ

McClellance (1993) ได้อธิบายคุณลักษณะ (Characteristic) ของคนว่า เปรียบเสมือน ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) กล่าวคือสิ่งที่อยู่เบื้องหลังและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคคล แต่ละคน เปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ลอยอยู่บนน้ำและส่วนที่อยู่ใต้น้ำ



ภาพที่ 2-1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (ชูชัย สมิตธิไกร, 2556 หน้า 29)

1. ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่มองเห็น และสามารถพัฒนาได้ง่าย ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะต่าง ๆ (Skill) ที่แต่ละบุคคลมี

1.1 ความรู้ (Knowledge) เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหา ของข้อเท็จจริง หลักการ และแนวคิดเฉพาะด้าน เพื่อนำไปสู่ฐานความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ

1.2 ทักษะต่าง ๆ (Skill) เป็นความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ ที่บุคคลรู้ และสามารถทำได้เป็นอย่างดี

2. ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่ใหญ่กว่าและมองเห็นได้ยาก ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลแต่ละคนเป็นอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ได้แก่ แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) ลักษณะนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role)

2.1 แรงผลักดันเบื้องต้น (Motive) คือ พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ซึ่งส่งผลกระทบต่อการกระทำของบุคคลนั้น

2.2 ลักษณะนิสัย (Traits) คือ ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เป็นความเคยชิน หรือพฤติกรรมซ้ำ ๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่กำหนดวิธีการปฏิบัติ หรือการตอบสนองอย่างคงที่

2.3 ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์ คุณค่าที่ทำให้คิดและสนใจในสิ่งที่ทำอยู่ ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่บุคคลมองตนเองว่าเป็นอย่างไร

2.4 บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) เป็นบทบาทที่แต่ละคนแสดงออก ต่อบุคคลอื่น และต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตนเองมีบทบาทอย่างไร

ประเภทของสมรรถนะ

แมคคัลแลนด์ (David C. McClelland) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่มคือ (เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม, 2550, หน้า 28)

1. สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐาน ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน สมรรถนะพื้นฐานจะไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น

2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating competencies) หมายถึง มุ่งเน้นการใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ (รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจและเจตคติ) ที่ทำให้ บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานช่วยทำให้งานเกิดผลสำเร็จอย่างดีเลิศเป็นสมรรถนะ ที่นักวิชาการให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่า สมรรถนะขั้นพื้นฐาน

สอดคล้องกับแนวคิดของ ชาร์นสกี คองสวัสต์ (อ้างถึงใน เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม, 2550, หน้า 28) ซึ่งแบ่งสมรรถนะเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่จำเป็นหลักในทุกตำแหน่งงานในองค์กรจะต้องมีถือว่าเป็นคุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์กรที่จะต้อง มี สมรรถนะหลักขององค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ สมรรถนะหลักก็คือส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture)

2. สมรรถนะอื่น ๆ (Others competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่องค์กรต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ สมรรถนะตามหน้าที่ สมรรถนะวิชาชีพ สมรรถนะทางเทคนิคหรือสมรรถนะในสายงาน (Functional/ Professional/ Technical/ Job competency) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal/ Individual competency) สมรรถนะภาวะผู้นำหรือการบริหาร (Leadership/ Managerial competency)

2.1 สมรรถนะตามหน้าที่ วิชาชีพเทคนิคหรือสมรรถนะในสายงาน (Functional/ Professional/ Technical/ Job Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรจะมีในตำแหน่งนั้น ๆ

2.2 สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal/ Individual Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถพิเศษที่ช่วยเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ดีเป็นพิเศษ

2.3 สมรรถนะภาวะผู้นำหรือการบริหาร (Leadership/ Managerial competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของการเป็นผู้ว่าจะกำหนดสำหรับคนที่จะต้องไปรับตำแหน่งเป็นผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน ว่าจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไรในตำแหน่งนั้น ๆ

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะผู้นำ และสมรรถนะตามวิชาชีพหรือตำแหน่งงาน

วิธีการกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มักมีรูปแบบในการดำเนินงาน 2 รูปแบบคือ (ชูชัย สมितिไกร, 2556, หน้า 36)

1. ใช้บริการบริษัทที่ปรึกษา เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้ว่าจ้างบริษัทเฮย์คีย์ในการจัดทำแบบสมรรถนะ (Competency model) ของข้าราชการไทย

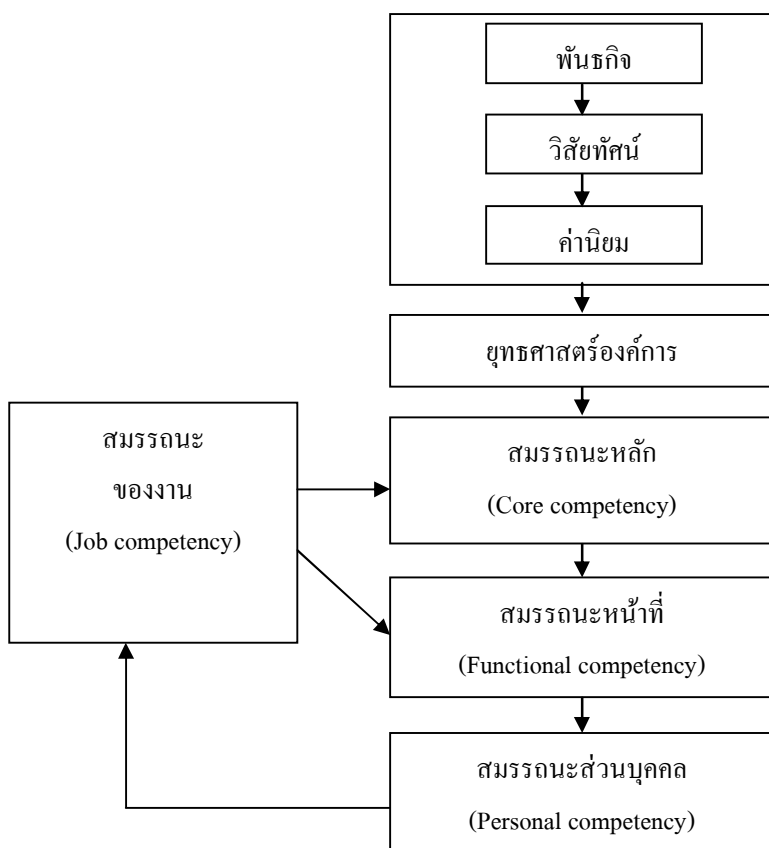
2. กำหนดขึ้นเองภายในองค์กร ซึ่งการกำหนดสมรรถนะด้วยตนเองภายในองค์กรนั้น ผู้ที่กำหนดสมรรถนะที่จำเป็น ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ที่มีประสบการณ์ หรือกำลังปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น หรือผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตำแหน่งนั้น

วิธีการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สามารถทำได้หลายวิธี คือ

1. การกำหนดสมรรถนะโดยเชื่อมโยงกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process approach)
2. การกำหนดสมรรถนะโดยใช้วิธีการประเมินสมรรถนะในงาน (Job competency assessment methodology: JCA)
3. การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Subject matter expert: SME)
4. การใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary source)

การกำหนดสมรรถนะโดยการเชื่อมโยงกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

เป็นวิธีการที่บริษัทที่ปรึกษามักจะนำมาใช้กับองค์กร โดยเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ขององค์กร นำมาحددเป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร จากนั้นนำมาحددเป็นกลยุทธ์ (Strategy) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ แล้วจึงกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร ลงมาสู่สมรรถนะของแต่ละแผนก หลังจากนั้นจึงกำหนดเป็นสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะประกอบด้วย สมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายงาน



ภาพที่ 2-2 การกำหนดสมรรถนะ (อานนท์ สักดิ์วีระวิชัย, 2547, หน้า 62)

ข้อดีของวิธีการนี้คือ ทำให้เห็นความเชื่อมโยงกับระดับกลยุทธ์ และความสำเร็จของธุรกิจได้อย่างชัดเจน อีกทั้งมีการกระทำเป็นลำดับขั้นตอนที่เหมาะสมกับระดับกลยุทธ์ ส่วนข้อเสียของวิธีการนี้คือ องค์กรต่าง ๆ มักจะละเลยประเด็นที่จะต้องจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานออกจากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน จึงทำให้สมรรถนะที่ได้ไม่มีความตรง (Validity)

การนำ Competency ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Competency สามารถนำไปใช้ได้ ในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์แทบทุกกระบวนการ หลักสำคัญคือ ต้องให้คนมีสมรรถนะนั้นได้ทำงานตามสมรรถนะที่ตนถนัด หรือมีความสามารถ ได้มีโอกาสพัฒนาสมรรถนะของตนให้เต็มขีดความสามารถตามที่จะทำได้ สมรรถนะบางสมรรถนะอาจพัฒนา บางสมรรถนะอาจพัฒนาได้ง่าย องค์กรต้องคำนึงถึงความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน โดยต้องจัดคนให้เหมาะกับงานที่ถูกต้อง

การนำ Competency ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้หลายประการ คือ (อานนท์ สักดิ์วีระวิชัย, 2547, หน้า 72-74)

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) การจะวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ผลดี มีได้อยู่ที่ความแม่นยำในการกำหนดจำนวนบุคลากรซึ่งคำนวณจาก คนที่รับเข้าคนที่ออกไป ทั้งจากการลาออก การเกษียณ การโยกย้าย และการเลื่อนตำแหน่ง หากแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ก็เพื่อที่จะเตรียมการให้องค์การมีบุคลากรที่มีต้องมีศักยภาพ มีสมรรถนะ ตามที่ควรจะเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร โดยควรเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ (Strategic partner) เมื่อองค์กรมีทิศทางเคลื่อนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic move) ไปในทางใดก็ควรจะมีคนที่มีสมรรถนะสอดคล้อง ส่งเสริมองค์กรการแข่งขันได้ การใช้ Competency จะทำให้ทราบว่า

1.1 ในองค์กรมีคนที่เหมาะสม มีสมรรถนะใดบ้าง เรียกว่าทราบว่ามี Talent inventory อย่างไร

1.2 ทราบว่าต้องเตรียมคนที่มี Competency อย่างไรบ้างให้สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

2. การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Job evaluation & Wage and salary administration) Competency สามารถใช้ในการตีค่างานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำเอา Competency มาเป็นปัจจัยในการกำหนดค่าจ้าง (Competency factor) ในการตีค่างานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำเอา Competency มาเป็นปัจจัยในการกำหนดค่าจ้างโดยวิธีการต่าง ๆ โดยเฉพาะวิธี Point method ซึ่งทำโดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยนั้นมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด ส่วนอีกวิธีการคือ Factor comparison

จะใช้การจัดลำดับงานต่าง ๆ โดยคำนึงถึงปัจจัยในการกำหนดค่างาน หลังจากนั้นจะนำคะแนนจากการจัดลำดับมารวมกันเพื่อกำหนดคะแนนรวมของแต่ละงาน ส่วนอีกวิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันมากคือ Hay guide chart ซึ่งจะมี Guide chart ตัวแปรใน Guide chart ก็จะมีลักษณะของ Competency อยู่ซึ่งสามารถนำมาปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

3. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and selection) ในการสรรหากมีการสรรหาภายในก็ควรจะมีการวัด Competency ของพนักงานที่จะได้รับการสรรหา ว่ามี Competency ของพนักงานที่จะได้รับการสรรหา ว่ามี Competency ที่เหมาะสมสอดคล้องกับตำแหน่งงานที่ต้องการสรรหาหรือไม่ เช่นเดียวกัน ในการคัดเลือกพนักงานใหม่ก็เป็นการสมควรที่จะเลือกพนักงานให้ตรงกับ Competency ตรงกับตำแหน่งงาน ซึ่งหากมีการกำหนด Competency มาวัดไม่ได้ ก็ไม่สามารถจะนำมาใช้ประโยชน์ในส่วนนี้ได้

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) แมคคลีแลนด์ ได้เสนอว่าองค์กรควรมีแนวทางที่ชัดเจนที่จะพัฒนา Competency ของพนักงานให้เต็มขีดความสามารถของแต่ละคน การที่องค์กรได้มีการประเมินพนักงานจาก Competency โดยมี การวัดในการคัดเลือกพนักงานใหม่หรือวัดกับพนักงานในองค์กรที่มีอยู่ เช่น การใช้ศูนย์ประเมิน เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับ Benchmark ที่พนักงานในตำแหน่งนั้น ๆ ควรจะมี Competency ใดบ้าง เรียกว่าเป็นการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) จะช่วยให้องค์กรทราบความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม (Training need analysis) ได้เป็นอย่างดี และออกแบบ โปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาได้ตรงจุด ขณะเดียวกันหากทราบ Competency ที่ต้องการจะพัฒนา เมื่อมีการเปรียบเทียบ Competency นั้นก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาก็จะทำให้ทราบว่าโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ กับกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมเมื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลของการฝึกอบรมว่ามีมากน้อยแค่ไหน อันเป็นการประเมินผลโครงการฝึกอบรมที่ดีวิธีหนึ่ง คือ ใช้ Randomized pre test-post test control group design นั้นเอง

5. การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career planning and succession planning) การที่คนเข้ามาในองค์กรต้องการความเติบโตก้าวหน้าในสายงาน หากองค์กรมีการวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career path) องค์กรต้องวางแผนว่าในแต่ละเส้นทางที่คนแต่ละคนจะก้าวเดินไปแต่ละขั้นตอนนั้น ตัวเองต้องมี Competency อะไรบ้าง องค์กรจะช่วยเหลือพัฒนา Competency ของแต่ละคนให้เติบโตได้อย่างไร และคนเหล่านั้นจะสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างไร เช่นเดียวกัน ในการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหาร ต้องทราบว่าในแต่ละตำแหน่งที่จะมีการสืบทอดต้องมีการพัฒนาอย่างไร และต้องมีการวัด Competency เพื่อประโยชน์ในสองกรณีนี้นอกจากนี้

การวัด Competency จะช่วยให้ทราบว่าคนแต่ละคนมีสมรรถนะด้านใดเด่น ทำให้รู้จักตัวเอง และทำงานได้ตามสมรรถนะที่เหมาะสมกับตน

6. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ต้องมีสามส่วนหลักสำคัญ คือ การวางแผนการปฏิบัติงาน (Performance planning) การโค้ชและจัดการผลการปฏิบัติงาน (Coach/ Manage performance) และการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ตั้งแต่ขั้นแรก การวางแผนการปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงสมรรถนะของแต่ละคน ควรวางแผนคนให้เหมาะกับงานและความสามารถหรือสมรรถนะที่แต่ละคนมี แต่ต้องมีเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อให้เกิดแรงจูงใจ ส่วนในระหว่างการทำงาน หากคนมีสมรรถนะไม่พอ ก็จำเป็นต้องมีการพัฒนา มีการจัดการ ช่วยเหลือ ให้คนมี Competency ที่จำเป็นในการทำงานนั้น ๆ ตามความเหมาะสม เช่นเดียวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานควรพิจารณาประกอบด้วยว่าคน ๆ นั้นได้ทุ่มเทใช้ Competency ในการทำงานมากน้อยแค่ไหน นอกจากนี้ จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน หรือผลลัพธ์สุดท้ายเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ดังนั้น ในการบริหารผลการปฏิบัติงานจึงต้องใช้ Competency ให้เหมาะสมในทุกขั้นตอน

7. การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลิกจ้าง (Rotation, Promotion, and termination) เนื่องจากองค์กรต้องการใช้คนให้เหมาะกับงาน ดังนั้น หากทราบ Competency ของแต่ละคน และ Competency ของ แต่ละตำแหน่งได้ ก็ย่อมจะช่วยให้การ โยกย้ายหรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นไปอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ รวมถึงการเลิกจ้างหากคน ๆ นั้นไม่สามารถทำงานได้ หรือมีศักยภาพไม่เพียงพอ และสมรรถนะนั้น ๆ ไม่อาจพัฒนาได้ แต่โดยหลักแล้ว แนวความคิด Competency จะพัฒนาคนไปตามสมรรถนะให้คนได้ทำงานตามสมรรถนะของตน

ประโยชน์ของการนำสมรรถนะไปใช้ในองค์กร

การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้บริหาร หน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้ (ฐิติพัฒน์ พิษุทธาดำพงษ์, 2549, หน้า 49-50)

ประโยชน์ต่อบุคลากร

1. ช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ว่าอยู่ระดับใด มีจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง และจะต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง
2. ช่วยให้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ให้ตนแสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้ อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

3. ช่วยให้พนักงานทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

ประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับหน่วยงาน

1. ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

2. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตน เป็นรายบุคคล

3. ใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ

ประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับสูง

1. สามารถเชื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรมาสู่การบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน

2. ใช้สมรรถนะเป็นตัวผลักดัน (Drive) ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน

3. ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในศักยภาพของบุคลากรในองค์กร และสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. สามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน

ประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

1. เห็นภาพรวมของสมรรถนะองค์กร สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามกลุ่มงาน สายวิชาชีพของบุคลากรทุกตำแหน่งงาน

2. สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรได้ตรงตามความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน

3. นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร อาทิเช่น การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การพัฒนาความก้าวหน้า ในสายอาชีพ การดูแลรักษาบุคลากร และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

สรุปว่าประโยชน์ของการนำสมรรถนะไปใช้ในองค์กร ช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง เส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง แนวทางการพัฒนา

ศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมาย สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรได้ตามความต้องการขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน

การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

Gibson et al. (1988, p. 37 อ้างถึงใน สมใจ ลักษณะ, 2549 หน้า 6) ให้ความหมายของประสิทธิภาพ (Efficiency) ว่าโดยทั่ว ๆ ไปประสิทธิภาพจะหมายถึงอัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย (Ratio of output to inputs) การวัดประสิทธิภาพจะวัดตัวบ่งชี้หลายตัวประกอบด้วย

1. อัตราการได้ผลตอบแทน (Rate of return) ในเงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุน
2. ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (Unit cost)
3. อัตราการสูญเสียเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร
4. อัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

สมใจ ลักษณะ (2549, หน้า 7) กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงานโดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงผลประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรสูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คนและเวลา ในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเสียเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงมีการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรงและมีคุณภาพ ซึ่งประสิทธิภาพมี 2 ระดับ ได้แก่

1. ประสิทธิภาพของบุคคล การมีประสิทธิภาพหมายความว่า การทำงานเสร็จโดยสูญเสียเวลาและเสียพลังงานน้อยสุด คือ การทำงานได้เร็ว บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานคือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มากเป็นผลงานได้มากเป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่ายพลังงานและเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงานเป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

2. ประสิทธิภาพขององค์กร คือ ความสามารถดำเนินงานตามภารกิจหน้าที่ขององค์กรโดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคน อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเสียน้อยที่สุด มีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดีโดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และกำลังคน องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิตและการบริการได้ตามเป้าหมาย องค์กร

มีความสามารถใช้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยี อย่างฉลาด ทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหาอุปสรรคและความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจดี มีความสุขพอใจในการทำงาน สิ่งที่ควรระลึกคือแม้คำว่าประสิทธิภาพจะเป็นส่วนย่อยของคำว่าประสิทธิผล แต่เมื่อพิจารณาความมีประสิทธิภาพขององค์การ จะเน้นปัจจัยและกระบวนการ ที่เชื่อมโยงไปสู่ผลผลิตแบบครบวงจร นั่นคือพิจารณาประสิทธิภาพในลักษณะที่มีการจัดปัจจัย และใช้กระบวนการอย่างคุ้มค่า ไม่สูญเปล่า ไม่สิ้นเปลือง ใช้วิธีการทำงานและวิธีบริหารจัดการที่ดี ให้องค์การสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์

การบริหารบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

สมใจ ลักษณะ (2549, หน้า 33-34) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพจนนำไปสู่ประสิทธิผลบรรลุความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด คือ คน หรือบุคลากรในองค์การ การบริหารบุคลากรหรือการบริหารงานบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการที่มีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการดูแลคน บรรยากาศ แรงจูงใจในการทำงาน ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวัง การได้ผลิตผลที่สูงทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพล้วนเป็นผลมาจากการบริหารบุคลากรในองค์การทั้งสิ้น องค์การที่มียุทธศาสตร์และกระบวนการบริหารบุคลากรที่ดีย่อมได้เปรียบมากกว่าองค์การที่ไม่สนใจในคุณภาพของการบริหารบุคลากร การศึกษาเรื่องการบริหารบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพมีประโยชน์ทั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารจัดการ และผู้ปฏิบัติงานเป็นสมาชิกในองค์การ สารจะสำคัญจะอยู่ที่การพิจารณาสิ่งที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติเพื่อความสำเร็จของการบริหารบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การเช่นกัน

การบริหารงานบุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพขององค์การเพราะการบริหารบุคลากรเป็นระบบเกี่ยวกับคนในองค์การ ถ้ามีการจัดระบบที่ดีจะเป็นที่มาของการได้บุคคลที่ดี มีความรู้ความสามารถและลักษณะนิสัยที่เหมาะสมมาปฏิบัติงาน เป็นที่มาของการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่มาของการสงวนรักษาคนเก่งคนดีให้คงอยู่กับองค์การ และเป็นที่มาของความสำเร็จในผลผลิตตามเป้าหมายขององค์การ โดยขอบข่ายของการบริหารบุคลากรจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานดังนี้

1. การวิเคราะห์โครงสร้างการทำงานจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่อไปนี
2. การจำแนกตำแหน่งหน้าที่บุคลากรตามโครงสร้างรวมถึงการกำหนดลักษณะเฉพาะการทำงานของแต่ละบุคคล
3. การสรรหาบรรจุแต่งตั้ง

4. การมอบงาน
5. การพัฒนาบุคลากร
6. การติดตามการปฏิบัติงานและการนิเทศ หรือการสอนแนะ
7. การประเมินผลการทำงาน
8. การสร้างเสริมขวัญกำลังใจ การให้ผลตอบแทน การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่

การงาน

คุณลักษณะของบุคลากร

ประสิทธิภาพการทำงานเกิดจากบุคลากรที่มีคุณลักษณะเหมาะสมในองค์การการบริหาร บุคลากรเป็นต้นทางสำคัญของการสรรหาให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่พึงปรารถนา โดยทั่วไป บุคลากรที่พึงปรารถนาควรมีคุณสมบัติ 3 ด้านต่อไปนี้ (สมใจ ลักษณะ, 2549, หน้า 43-44)

1. ความสามารถด้านความรู้ความคิด (Cognitive abilities)

1.1 ความรู้ความสามารถจากการศึกษา ที่จะเป็นพื้นฐานการทำงาน เช่น จากการศึกษาปริญญาตรีในสาขาที่ตรงกับงานในองค์การ

1.2 ความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารทั้งการพูด ฟัง อ่าน เขียน ได้อย่างมี

มาตรฐาน

1.3 ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ วิวิจารณ์

1.4 ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

1.5 ความสามารถในการศึกษาวิจัย และค้นหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง

1.6 ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.7 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์

2. ความสามารถทางกระบวนการปฏิบัติ (Performance abilities)

2.1 ความสามารถในการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่จะทำงานในองค์การ

2.2 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology)

2.3 ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นกลุ่ม

2.4 ความสามารถในการประสานงาน

2.5 ความสามารถในการวางแผน

2.6 ความสามารถในการประเมินงาน

2.7 ความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์

3. คุณลักษณะทางจิตใจ (Affective characteristics)

- 3.1 มีจริยธรรมพื้นฐาน เช่น ซื่อสัตย์ ขยัน อดทน ฯลฯ
- 3.2 มีความรับผิดชอบ
- 3.3 ความเป็นระเบียบ และมีวินัย
- 3.4 มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 3.5 รักการทำงาน สนใจหาความรู้ปรับปรุงการทำงานของตนเองอยู่เสมอ

การประเมินประสิทธิภาพขององค์กร

การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการตรวจสอบ เพื่อตัดสินใจว่าองค์กรอยู่ในสภาพที่ดีเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ การค้นพบสภาพที่ด้อยกว่าความคาดหวังจะเป็นที่มาของการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร ตัวบ่งชี้ (Indicators) ที่สมควรประเมิน คือ (สนใจ ลักษณะ, 2549 หน้า 262-263)

1. การบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ (Goal accomplishment) โดยการพิจารณาผลผลิต (Output) ขององค์กรว่าตรงตามเป้าหมายที่ต้องการเพียงใด เช่น ต้องการผลผลิตสินค้าให้ได้ปริมาณตามเป้าหมาย การขายและการบริการได้ครบถ้วน ต้องการผลกำไรเพิ่มขึ้น 60% มากกว่าปีที่แล้ว กรณีที่เป็นสัญญาณอันตรายว่ามีปัญหาในองค์กร คือ ผลผลิตต่ำกว่าเป้าหมายและบางครั้งเป็นเพราะตั้งเป้าหมายต่ำเกินไปจนเกิดภาพลวงว่าบรรลุเป้าหมายแล้ว

2. การจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร (System resource) โดยพิจารณาว่าองค์กรจะมีผลผลิตได้ตามเป้าหมายความสำเร็จนั้น จำเป็นจะต้องจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร เช่น เงินงบประมาณ ได้ครบถ้วนเพียงพอเพียงใด เป็นการพิจารณาประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรในลักษณะที่มีเงินเพียงพอสำหรับการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ และเงินนั้นถูกใช้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานความถูกต้องเหมาะสม ไม่เกิดการสูญเปล่า

3. กระบวนการปฏิบัติงาน (Internal process and operations) โดยพิจารณาจากกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของแต่ละกลุ่มงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน การไหลเวียนส่งต่อ (Flow) ของงาน การมีประสิทธิภาพของการทำงานที่ได้งานครบถ้วน ใช้เวลาน้อย ต้นทุนน้อย การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีช่วยปฏิบัติงาน บุคคลทำงานเต็มศักยภาพ ไม่มีสภาพ “คนล้นงานหรืองานล้นคน” ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มงานมีความราบรื่น ไม่มีข้อขัดแย้ง

4. ความพอใจของทุกฝ่าย (Participant satisfaction) เป็นการพิจารณาว่าผลงานความสำเร็จขององค์กร และกระบวนการปฏิบัติที่ใช้ นำมาซึ่งความพอใจของผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพียงใด กลุ่มคนที่สมควรพิจารณา คือ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ทีมบริหารองค์กร พนักงานและลูกจ้างระดับชุมชน หน่วยงานของรัฐ ฯลฯ

ผลการประเมินองค์การทั้ง 4 ด้าน จะเป็นข้อมูลที่ดีที่แสดงความจำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์การ การพิจารณาความบกพร่องหรือความด้อยในตัวบ่งชี้ต่าง ๆ โดยอาศัยรูปแบบการวิเคราะห์ปัญหาที่กล่าวในหัวข้อที่แล้ว จะเป็นที่มาของการกำหนดปัญหา ปัญหา คือ สิ่งที่เกิดขึ้นหรือเป็นไปต่ำกว่ามาตรฐานหรือต่ำกว่าความคาดหวัง ปัญหาอาจเกิดที่เป้าหมาย เกิดที่ผลผลิต เกิดที่กระบวนการหรือเกิดที่ปัจจัย เมื่อระบุปัญหาได้แล้วจึงดำเนินการต่อไปตามกระบวนการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์การ

บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)

บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) (“บริษัท ฯ”) เดิมชื่อ บริษัท อุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลไทย จำกัด (มหาชน) หรือ “ทีพีโอ” จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลเมื่อปี พ.ศ. 2521 จดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชน เมื่อวันที่ 10 ตุลาคม พ.ศ. 2537 และนำหุ้นสามัญของบริษัท ฯ จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 17 มีนาคม พ.ศ. 2538 ปัจจุบัน บริษัท ฯ มีทุนจดทะเบียน 20,475 ล้านบาท และทุนชำระแล้ว 20,434 ล้านบาท

บริษัท ฯ ประกอบธุรกิจปิโตรเลียมและปิโตรเคมีครบวงจร ด้วยกำลังการกลั่นน้ำมันดิบ 215,000 บาร์เรลต่อวัน โดยโรงงานตั้งอยู่ที่จังหวัดระยอง ซึ่งเป็นเขตประกอบการภายใต้การบริหารจัดการของบริษัท ฯ พร้อมด้วยสาธารณูปโภคพื้นฐานที่ใช้สนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ทำเรื่อน้ำลึก คลังน้ำมัน และโรงไฟฟ้า โดยบริษัทมีวิสัยทัศน์ที่จะก้าวสู่ความเป็นบริษัทปิโตรเคมีครบวงจรในเอเชีย ด้วยการขับเคลื่อนผ่านโครงการฟินิกซ์ ซึ่งเป็นโครงการขนาดใหญ่ที่ดำเนินการเพื่อพัฒนากระบวนการผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องจักรอุปกรณ์ เพื่อต่อยอดมูลค่าสินค้าและผลิตภัณฑ์และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจหลักทั้ง 4 บริษัท ฯ คือ ธุรกิจปิโตรเลียม ธุรกิจปิโตรเคมี ธุรกิจทำเรือ และธุรกิจการจัดการทรัพยากร (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556)

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) เปรียบเสมือน DNA ของคนในองค์กร ซึ่งสะท้อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายทิศทาง การดำเนินธุรกิจที่องค์กรต้องการให้ไปถึง

2. สมรรถนะผู้นำ (Leadership competency) เป็นขีดความสามารถที่ผู้นำในองค์กรต้องมี เป็นสิ่งสะท้อนภาพทีมผู้นำองค์กรในแง่ขีดความสามารถในการนำพาองค์กร การให้แนวทาง และการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน

สมรรถนะทั้งสองของบริษัท ฯ มีอักษรย่อว่า VICTORIES อันหมายถึง ชัยชนะ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. สมรรถนะผู้นำ (Leadership company) ประกอบด้วย

1.1 วิสัยทัศน์ และการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Visioning & strategic execution)

กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่ท้าทาย โดยมีการมองภาพรวมขององค์กรและมองหาโอกาสทางธุรกิจ รวมทั้งมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Execution)

พฤติกรรมที่แสดงออก

1.1.1 ความคิดเชิงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ (Vision & strategic thinking)

1.1.2 การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และความมุ่งมั่นที่จะไปถึง (Aim high/ ambition)

1.1.3 ความสามารถในการคิดและมองภาพรวม (Holistic thinking)

1.1.4 ความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย (Ability to execute)

1.2 สร้างแรงบันดาลใจและความผูกพันต่อองค์กร (Inspiring & engaging people)

สร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจ เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงาน ให้มีโอกาสเติบโตก้าวหน้า ที่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ

พฤติกรรมที่แสดงออก

1.2.1 สร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจ และความผูกพันผู้อื่น (Motivate, inspire and engage people)

1.2.2 พัฒนาและสอนงานผู้อื่น (Developing and coaching others)

1.2.3 สนับสนุนผลักดันให้ผู้อื่นเติบโตก้าวหน้า (Growing people)

1.3 เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย พร้อมฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ และสื่อสารถึงผลกระทบ ให้เกิดการยอมรับและนำไปสู่การปรับเปลี่ยน

พฤติกรรมที่แสดงออก

1.3.1 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leading the changes)

1.3.2 ความสามารถในการสื่อสารถึงผลกระทบ ให้เกิดการยอมรับและนำไปสู่การปรับเปลี่ยน (Communicate change)

1.3.3 เป็นแบบอย่างที่ดี (Role model)

2. สมรรถนะหลัก (Core competency) ประกอบด้วย

2.1 ประสานความร่วมมือในการทำงาน (Team collaboration) สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายในทีม และระหว่างหน่วยงาน ภายใต้วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ร่วมกัน โดยมีการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งมอบสินค้าและบริการที่เป็นเลิศให้แก่ลูกค้าทั้งภายใน และภายนอก

พฤติกรรมที่แสดงออก

- 2.1.1 การทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์ และมีความสุข (Teamwork)
- 2.1.2 ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skill)
- 2.1.3 จิตใจในการให้บริการ (Service mind)
- 2.1.4 การมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน (Shared purpose)

2.2 ความสามารถในการดำเนินการที่แข่งขันได้ (Operational competitiveness)

ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ โดยมุ่งมั่นที่จะทำงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ภายในเวลาที่กำหนด โดยให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและผลกระทบที่เกิดขึ้น เพื่อส่งมอบงานที่มีคุณภาพและสามารถแข่งขันได้

พฤติกรรมที่แสดงออก

- 2.2.1 ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ (Professionalism)
- 2.2.2 ความรับผิดชอบในการดำเนินงาน (Accountability)
- 2.2.3 การมุ่งเน้นผลลัพธ์ในการดำเนินงาน (Result oriented)
- 2.2.4 การส่งมอบสินค้าและบริการที่ดีเลิศแข่งขันกับผู้อื่นได้ (Delivery excellence and competitive)

2.3 เชื่อใจและเคารพซึ่งกันและกัน (Respect and trust) แสดงออกถึงความมีจิตสำนึกที่ดี และตระหนักถึงจริยธรรม จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน เชื่อใจและเคารพในคุณค่าของคนรอบข้างรวมทั้งใส่ใจ คำนึงถึงผลประโยชน์ ผลกระทบและค่านิยมผู้ตั้งคม เพื่อให้ทุกคนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

พฤติกรรมที่แสดงออก

- 2.3.1 สร้างความเชื่อมั่นเชื่อใจ (Building trust)
- 2.3.2 จริยธรรม และคุณธรรม (Integrity and ethic)
- 2.3.3 ความรู้สึกรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility)
- 2.3.4 การสื่อสารภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (Corporate public relations)
- 2.3.5 ความโปร่งใสตรวจสอบได้ (Corporate governance)

2.4 นวัตกรรม (Innovation) ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น รวมทั้งเสนอแนะแนวทางที่สร้างสรรค์และคิดนอกกรอบ ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาสินค้าและบริการ ค้นหาโอกาสทางธุรกิจที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลอดจนสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมที่แสดงออก

- 2.4.1 มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
- 2.4.2 ผลักดันความคิดสู่การพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ (New product development)
- 2.4.3 แสวงหาช่องทางในการดำเนินธุรกิจใหม่ (New business development)
- 2.4.4 พัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง (Self development)
- 2.4.5 สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Adaptability to change)

2.5 ความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของ (Entrepreneurship) มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กร มีความเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กรในภาพรวม ตระหนักในต้นทุนและผลตอบแทนขององค์กร และพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกาย แรงใจอย่างเต็มที่ เพื่อขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

พฤติกรรมที่แสดงออก

- 2.5.1 ความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของ (Sense of ownership)
- 2.5.2 ความตระหนักถึงองค์กรในภาพรวม (Organization awareness)
- 2.5.3 การตระหนักถึงต้นทุนและผลตอบแทน (Cost and return awareness)

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค

3.1 ความรู้ และทักษะในด้านการควบคุมกระบวนการผลิต

- 3.1.1 มีความรู้ ความชำนาญที่จะสามารถประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในงานได้
- 3.1.2 สามารถเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนบนพื้นฐานของความเข้าใจ

ในหลักการเป็นอย่างดี

3.1.3 สามารถพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานขึ้นใหม่บนพื้นฐานทฤษฎีที่ถูกต้องได้

3.2 ความรู้ และทักษะในด้านการควบคุมเครื่องจักรอย่างมีประสิทธิภาพ

- 3.2.1 มีความรู้ ความชำนาญที่จะสามารถให้คำแนะนำผู้อื่นได้
- 3.2.2 สามารถปรับวิธีทำงานหรือแก้ปัญหาที่ไม่ซับซ้อน

3.3 ความรู้ และทักษะในด้านการวางแผนและบริหารต้นทุนและกระบวนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.1 มีความรู้ ความชำนาญที่จะสามารถชี้และ/ หรือปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบได้ด้วยตนเอง

3.4 ความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานระบบมาตรฐานการบริหารคุณภาพสากล (ISO)

3.4.1 มีความรู้ ความชำนาญที่จะสามารถให้คำแนะนำผู้อื่นได้

3.4.2 สามารถปรับวิธีทำงานหรือแก้ปัญหาที่ไม่ซับซ้อนนอกเหนือจากแนวทางที่กำหนด

3.5 ความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ตามข้อกำหนด กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เช่น การควบคุมมลพิษ ระบบบำบัดน้ำเสีย กฎหมายสิ่งแวดล้อม HAZOP เป็นต้น

3.5.1 มีความรู้ ความชำนาญที่จะสามารถประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในงานได้

3.5.2 สามารถเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนบนพื้นฐานของความเข้าใจในหลักการเป็นอย่างดี

3.5.3 สามารถพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานขึ้นใหม่บนพื้นฐานทฤษฎีที่ถูกต้องได้

3.6 ความรู้ และทักษะในด้านการจัดการภาวะฉุกเฉิน

3.6.1 มีความรู้ ความชำนาญที่จะสามารถประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในงานได้

3.6.2 สามารถเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนบนพื้นฐานของความเข้าใจในหลักการเป็นอย่างดี

3.6.3 สามารถพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานขึ้นใหม่บนพื้นฐานทฤษฎีที่ถูกต้อง

3.7 ความรู้ และทักษะในด้านการดำเนินกิจกรรมเพิ่มผลผลิต (1. 5ส, 2. QCC,

3. Suggestion, 4. Kaizen, 5. TPM, 6. TQM)

3.7.1 มีความรู้ ความชำนาญที่จะสามารถประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในงานได้

3.7.2 สามารถเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนบนพื้นฐานของความเข้าใจในหลักการเป็นอย่างดี

3.7.3 สามารถพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานขึ้นใหม่บนพื้นฐานทฤษฎีที่ถูกต้องได้

3.8 ความรู้ และทักษะในด้านการใช้งานระบบ SAP ใน Module ที่เกี่ยวข้อง

3.8.1 มีความรู้ ความชำนาญที่จะสามารถประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในงานได้

3.8.2 สามารถเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนบนพื้นฐานของความเข้าใจในหลักการเป็นอย่างดี

3.8.3 สามารถพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานขึ้นใหม่บนพื้นฐานทฤษฎีที่ถูกต้องได้

3.9 ความรู้ และทักษะในด้านการบริหารทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต

3.9.1 มีความรู้ ความชำนาญที่จะสามารถประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในงานได้

3.9.2 สามารถเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนบนพื้นฐานของความเข้าใจ

ในหลักการเป็นอย่างดี

3.9.3 สามารถพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานขึ้นใหม่บนพื้นฐานทฤษฎี
ที่ถูกต้องได้

4. สมรรถนะสายงาน

4.1 การมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ

4.1.1 พัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานและวิธีการทำงานของหน่วยงานให้มีคุณภาพ
และประสิทธิภาพสูงขึ้น

4.1.2 สร้างผลงานได้เหนือกว่าความคาดหวังที่กำหนดไว้

4.1.3 กระตุ้นให้ทีมงานมีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ โดยรับผิดชอบต่อผลงาน
ของทีม

4.2 ความละเอียดรอบคอบ

4.2.1 ตรวจสอบความถูกต้อง และติดตามความก้าวหน้าของงานที่ได้รับ
มอบหมายทั้งของตนเองและหน่วยงานได้อย่างเป็นมาตรฐาน

4.2.2 สามารถให้คำแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงประเด็นหรือจุดที่ต้องตรวจสอบ
ข้อมูลในรายละเอียด

4.2.3 สามารถบอกให้สมาชิกในทีมเข้าใจและเห็นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจาก
การทำงานผิดพลาดได้

4.2.4 คิดหาแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุง และป้องกันปัญหา ข้อผิดพลาด
ที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ

4.3 ความคิดรวบยอด

4.3.1 ชี้แจงให้สมาชิกในทีมเข้าใจถึงความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ในระดับองค์กร
และระดับหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ

4.3.2 มีหลักคิดหรือกรอบในการวางแผนการทำงานให้สมาชิกในทีมได้
อย่างเป็นระบบ

4.3.3 มองภาพรวมในการทำงานของหน่วยงาน รวมถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ ประเด็น
ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

4.3.4 แก้ปัญหาที่ซับซ้อน โดยเชื่อมโยงกรอบแนวคิดและประเด็นปัญหาต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

4.4 การมีจิตสำนึกด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม

4.4.1 ดูแลและปรับปรุงสภาพแวดล้อมของฝ่ายงานเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน

4.4.2 เสนอแนะ และ/ หรือ พัฒนาวิธีการป้องกันความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน

4.4.3 กระตุ้นและติดตามผลการดำเนินงานด้านความปลอดภัยของหน่วยงาน

4.5 การแก้ปัญหา

4.5.1 สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาสาเหตุของปัญหาและเสนอทางเลือกหรือแนวทางการพัฒนาระบบหรือกระบวนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถภายในหรือระหว่างหน่วยงาน

4.5.2 กำหนดแนวทางเลือกในการแก้ปัญหาได้มากกว่า 1 แนวทางเลือก

4.5.3 สามารถประเมินแนวทางเลือกและมีเหตุผลในการพิจารณาแนวทางเลือกที่แก้ไขปัญหาได้ดีที่สุด

บทบาทของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

1. ศึกษา ทำความรู้จักกับ VICTORIES ให้เข้าใจถึงความหมายของมิติพฤติกรรม และระดับความคาดหวังขององค์กร

2. พัฒนาสมรรถนะของตัวเอง และแสดงพฤติกรรมตามความคาดหวังขององค์กร

3. ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะที่องค์กรจัดให้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประพัฒน์พล สุวรรณวิชณี (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกบำรุงรักษาในกลุ่มบริษัทในสวนอุตสาหกรรมศรีราชา อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ระดับอายุต่างกัน มีระดับสมรรถนะด้านทักษะทัศนคติ แรงจูงใจ แตกต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับสมรรถนะด้านทักษะแตกต่างกัน ประสบการณ์ในการทำงานต่าง ๆ กัน มีระดับสมรรถนะ ด้านทักษะ ทัศนคติแตกต่างกัน ผลการทดสอบความสัมพันธ์พบว่า ความรู้ของพนักงานแผนกบำรุงรักษาในกลุ่มบริษัทในสวนอุตสาหกรรมศรีราชา อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี มีความสัมพันธ์ต่อสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในค่อนข้างสูง

สุกมิตร พินิจการ (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีกรมสรรพสามิตพบว่า 1) สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร และด้านความพอใจของทุกฝ่าย 2) สมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านความพอใจของทุกฝ่าย 3) สมรรถนะหลัก ด้านบริการที่ดี มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จและด้านกระบวนการปฏิบัติงาน 4) สมรรถนะหลัก ด้านความใฝ่รู้อย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร 5) สมรรถนะหลัก ด้านจริยธรรม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากรและด้านกระบวนการปฏิบัติงาน 6) สมรรถนะหลัก ด้านความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านกระบวนการปฏิบัติงานและด้านความพอใจของทุกฝ่าย

ประวิตร จิระมานะพันธ์ (2555) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้นำและสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา พนักงานฝ่ายเทคโนโลยีของบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะผู้นำด้านสร้างแรงบันดาลใจ และความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับ 1 รองลงมาอยู่ในระดับมาก คือ ด้านวิสัยทัศน์และการดำเนินการตามกลยุทธ์ และด้านเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ พนักงานมีระดับสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานมีสมรรถนะหลักด้านความเชื่อใจและเคารพซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับ 1 รองลงมาอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด คือ ด้านประสานความร่วมมือในการทำงาน ด้านความรู้สึกลถึงการเป็นเจ้าของ ด้านนวัตกรรม และด้านความสามารถในการแข่งขัน ตามลำดับ

Kuger (2003, pp. 531-556) ได้ศึกษาค่าจ้างและประสิทธิภาพของลูกจ้าง พบว่า งานที่มีการจ่ายค่าแรงสูง ๆ จะขึ้นอยู่กับการสรรหาหรือคัดเลือกลูกจ้างเข้ามาทำงาน ในโรงงานอุตสาหกรรมของตนซึ่งผู้จัดการจะพิจารณาศักยภาพของลูกจ้างหมายถึงระดับการศึกษาประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงการอยู่ร่วมกันของเพื่อนร่วมงานหรือหมายถึงการปรับตัวของลูกจ้าง ซึ่งคนที่ทำงานได้ค่าแรงสูงจะมีอัตราการว่างงานต่ำเพราะค่าแรงที่สูงที่โรงงานให้ตรวจสอบลูกจ้างมาจ่ายเป็นค่าสวัสดิการต่าง ๆ แยกต่างหากกับค่าแรงที่ได้รับ เพื่อเป็นการกระตุ้นและเป็นแรงจูงใจให้ลูกจ้างตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลให้กับโรงงาน

ต่อไป ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้คือ ลูกจ้างที่ได้รับค่าแรงสูง ๆ และสวัสดิการนั้น จะเกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้นกว่าพวกที่รับค่าแรงน้อยและไม่มีสวัสดิการ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท ปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง: กรณีศึกษา พนักงานส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้วิธีเชิงพรรณนาด้วยวิธีการสำรวจ (Questionnaire) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพียงครั้งเดียว ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยมีรายละเอียดขั้นตอนในการวิจัย ดังนี้

1. การกำหนดประชากร
2. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย
3. การทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม
4. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. ความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของเครื่องมือในการเก็บข้อมูล
6. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
7. การจัดทำข้อมูล และการวิเคราะห์ผล
8. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานในส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานของบริษัท ปิโตรเคมีแห่งหนึ่งซึ่งเป็นพนักงานประจำทั้งสิ้น 110 คน

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) สร้างตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น โดยแบ่งเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือวิจัยให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม
3. นำแบบสอบถามที่ร่างได้ ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากผู้เชี่ยวชาญ (อาจารย์ที่ปรึกษา) พิจารณาตรวจสอบและขอคำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุง

4. นำแบบสอบถามที่แก้ไขตามคำแนะนำมาดำเนินการทดสอบ (Pretest) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน
5. นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ ทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability analysis)
6. ปรับปรุงรูปแบบสอบถามอีกครั้ง แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติม เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีประสิทธิภาพ
7. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

การทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

งานวิจัยนี้มีการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยผู้วิจัยนำไปทดสอบหาความเชื่อถือได้ (Reliability) เมื่อได้แบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา ว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยแล้ว ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรในการวิจัย แต่ไม่ใช่ประชากรสำหรับการวิจัยนี้ จำนวน 30 คน หลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามในส่วนที่ 2, 3, 4, 5 และ 6 ที่มีข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ตามวิธีของครอนบาคได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 ผลการทดสอบค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	ค่า Alpha
ส่วนที่ 2 สมรรถนะผู้นำ	.920
ส่วนที่ 3 สมรรถนะหลัก	.909
ส่วนที่ 4 สมรรถนะตามสายงาน	.919
ส่วนที่ 5 สมรรถนะเชิงเทคนิค	.920
ส่วนที่ 6 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน	.912
ค่าความน่าเชื่อถือรวม	.925

จากตารางที่ 3-1 ผลการทดสอบค่าความเชื่อถือได้ โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งเกณฑ์แบบสอบถามที่มีความเชื่อถือยอมรับได้ควรมีค่า Alpha มากกว่า 0.7 (วิชิต อุ๋อัน, 2553, หน้า 137) ซึ่งแบบสอบถาม

ในงานวิจัยนี้ ได้ค่า Alpha เท่ากับ 0.925 จึงถือว่าเป็นแบบสอบถามที่มีความเที่ยง สามารถนำไปใช้วัดได้ดี

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่มีคำถามชนิดปลายปิด โดยแบ่งโครงคำถามออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับตำแหน่ง และระดับการศึกษา มีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check list) มีจำนวนทั้งหมด 5 ข้อ โดยใช้มาตรานามบัญญัติ (Nominal scale) และเรียงลำดับ (Ordinal scale)

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำ เป็นการสอบถามระดับความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามรูปแบบของลิเกิร์ต (Likert's) ซึ่งจะมีให้เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว มีจำนวนทั้งหมด 12 ข้อ โดยแบบสอบถามประกอบด้วยข้อคำถามแต่ละด้าน ดังนี้

- | | |
|---|-------------|
| 1. ด้านวิสัยทัศน์และการดำเนินกลยุทธ์ | จำนวน 4 ข้อ |
| 2. สร้างแรงบันดาลใจและความผูกพันต่อองค์กร | จำนวน 4 ข้อ |
| 3. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง | จำนวน 4 ข้อ |

ผู้วิจัยได้มีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ตามระดับความคิดเห็น ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีคะแนนเท่ากับ	5 คะแนน
เห็นด้วย	มีคะแนนเท่ากับ	4 คะแนน
ไม่แน่ใจ	มีคะแนนเท่ากับ	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	มีคะแนนเท่ากับ	2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีคะแนนเท่ากับ	1 คะแนน

การแปลความหมายของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำในแต่ละด้านใช้ค่าเฉลี่ย ผู้วิจัยได้แบ่งช่วงค่าเฉลี่ยของคะแนน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการแปลความหมายออกเป็น 5 ระดับ (วิชิต อุอูน, 2553, หน้า 285) ดังนี้

$$= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5-1}{5} = 0.8$$

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.21-5.00	พนักงานมีสมรรถนะผู้นำอยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด
3.41-4.20	พนักงานมีสมรรถนะผู้นำอยู่ในเกณฑ์ มาก
2.61-3.40	พนักงานมีสมรรถนะผู้นำอยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง
1.81-2.60	พนักงานมีสมรรถนะผู้นำอยู่ในเกณฑ์ น้อย
1.00-1.80	พนักงานมีสมรรถนะผู้นำอยู่ในเกณฑ์ น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก เป็นการสอบถามระดับความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามรูปแบบของลิเกิร์ต (Lilert's) ซึ่งจะมีให้เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว มีจำนวนทั้งหมด 19 ข้อ โดยแบบสอบถามประกอบด้วยข้อคำถามแต่ละด้าน ดังนี้

- | | |
|---------------------------------------|-------------|
| 1. ประสานความร่วมมือในการทำงาน | จำนวน 4 ข้อ |
| 2. ความสามารถในการดำเนินการแข่งขันได้ | จำนวน 4 ข้อ |
| 3. เชื้อใจและเคารพซึ่งกันและกัน | จำนวน 5 ข้อ |
| 4. นวัตกรรม | จำนวน 3 ข้อ |
| 5. ความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของ | จำนวน 3 ข้อ |

ผู้วิจัยได้มีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ตามระดับความคิดเห็น ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีคะแนนเท่ากับ	5 คะแนน
เห็นด้วย	มีคะแนนเท่ากับ	4 คะแนน
ไม่แน่ใจ	มีคะแนนเท่ากับ	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	มีคะแนนเท่ากับ	2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีคะแนนเท่ากับ	1 คะแนน

การแปลความหมายของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในแต่ละด้าน ใช้ค่าเฉลี่ย ผู้วิจัยได้แบ่งช่วงค่าเฉลี่ยของคะแนน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการแปลความหมายออกเป็น 5 ระดับ (วิจิต อู่อ้น, 2553, หน้า 285) ดังนี้

$$= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5-1}{5} = 0.8$$

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.21-5.00	พนักงานมีสมรรถนะหลักอยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด
3.41-4.20	พนักงานมีสมรรถนะหลักอยู่ในเกณฑ์ มาก
2.61-3.40	พนักงานมีสมรรถนะหลักอยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง
1.81-2.60	พนักงานมีสมรรถนะหลักอยู่ในเกณฑ์ น้อย
1.00-1.80	พนักงานมีสมรรถนะหลักอยู่ในเกณฑ์ น้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะตามสายงาน เป็นการสอบถามระดับ

ความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามรูปแบบของลิเกิร์ต (Lilert's) ซึ่งจะมีให้เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว มีจำนวนทั้งหมด 17 ข้อ โดยแบบสอบถามประกอบด้วย ข้อคำถามแต่ละด้าน ดังนี้

- | | |
|---|-------------|
| 1. การมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ | จำนวน 3 ข้อ |
| 2. ความละเอียดรอบคอบ | จำนวน 4 ข้อ |
| 3. ความคิดรวบยอด | จำนวน 4 ข้อ |
| 4. การมีจิตสำนึกด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม | จำนวน 3 ข้อ |
| 5. การแก้ปัญหา | จำนวน 3 ข้อ |

ผู้วิจัยได้มีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ตามระดับความคิดเห็น ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีคะแนนเท่ากับ	5 คะแนน
เห็นด้วย	มีคะแนนเท่ากับ	4 คะแนน
ไม่แน่ใจ	มีคะแนนเท่ากับ	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	มีคะแนนเท่ากับ	2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีคะแนนเท่ากับ	1 คะแนน

การแปลความหมายของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะตามสายงานในแต่ละด้าน ใช้ค่าเฉลี่ย ผู้วิจัยได้แบ่งช่วงค่าเฉลี่ยของคะแนน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการแปลความหมายออกเป็น 5 ระดับ (วิจิต อู่อ้น, 2553, หน้า 285) ดังนี้

$$= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5-1}{5} = 0.8$$

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.21-5.00	พนักงานมีสมรรถนะตามสายงานอยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด
3.41-4.20	พนักงานมีสมรรถนะตามสายงานอยู่ในเกณฑ์ มาก
2.61-3.40	พนักงานมีสมรรถนะตามสายงานอยู่ในเกณฑ์ ปาน

กลาง

1.81-2.60	พนักงานมีสมรรถนะตามสายงานอยู่ในเกณฑ์ น้อย
1.00-1.80	พนักงานมีสมรรถนะตามสายงานอยู่ในเกณฑ์ น้อยที่สุด

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะเชิงเทคนิค เป็นการสอบถามระดับความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามรูปแบบของลิเกิร์ต (Lilert's) ซึ่งจะมีให้เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว มีจำนวนทั้งหมด 21 ข้อ โดยแบบสอบถามประกอบด้วยข้อคำถามแต่ละด้าน ดังนี้

1. การควบคุมกระบวนการผลิต จำนวน 3 ข้อ
 2. ความรู้และทักษะการควบคุมเครื่องจักรอย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 2 ข้อ
 3. ความรู้และทักษะในด้านการวางแผนและการบริหารต้นทุนและกระบวนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 2 ข้อ
 4. ความรู้และทักษะในด้านการบริหารงานระบบมาตรฐานการบริหารคุณภาพสากล จำนวน 2 ข้อ
 5. ความรู้และทักษะในด้านการบริหารงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ตามข้อกำหนด กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เช่น การควบคุมมลพิษ ระบบบำบัดน้ำเสีย กฎหมายสิ่งแวดล้อม HAZOP จำนวน 3 ข้อ
 6. ความรู้และทักษะในด้านการจัดการภาวะฉุกเฉิน จำนวน 3 ข้อ
 7. ความรู้และทักษะในด้านการใช้งานระบบ SAP ใน Module ที่เกี่ยวข้องจำนวน 3 ข้อ
 8. ความรู้และทักษะในด้านการบริหารทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิตจำนวน 3 ข้อ
- ผู้วิจัยได้มีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ตามระดับความคิดเห็น ดังนี้
- | | | |
|-------------------|----------------|---------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | มีคะแนนเท่ากับ | 5 คะแนน |
| เห็นด้วย | มีคะแนนเท่ากับ | 4 คะแนน |

ไม่แน่ใจ	มีคะแนนเท่ากับ	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	มีคะแนนเท่ากับ	2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีคะแนนเท่ากับ	1 คะแนน

การแปลความหมายของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะเชิงเทคนิคในแต่ละด้าน ใช้ค่าเฉลี่ย ผู้วิจัยได้แบ่งช่วงค่าเฉลี่ยของคะแนน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการแปลความหมายออกเป็น 5 ระดับ (วิชิต อ้วน, 2553, หน้า 285) ดังนี้

$$= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5-1}{5} = 0.8$$

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.21-5.00	พนักงานมีสมรรถนะเชิงเทคนิคอยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด
3.41-4.20	พนักงานมีสมรรถนะเชิงเทคนิคอยู่ในเกณฑ์ มาก
2.61-3.40	พนักงานมีสมรรถนะเชิงเทคนิคอยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง
1.81-2.60	พนักงานมีสมรรถนะเชิงเทคนิคอยู่ในเกณฑ์ น้อย
1.00-1.80	พนักงานมีสมรรถนะเชิงเทคนิคอยู่ในเกณฑ์ น้อยที่สุด

ส่วนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน เป็นการสอบถามระดับ

ความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามรูปแบบของลิเกิร์ต (Lilert's) ซึ่งจะมีให้เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว มีจำนวนทั้งหมด 20 ข้อ โดยแบบสอบถามประกอบด้วย ข้อคำถามแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ จำนวน 5 ข้อ
2. ด้านการจัดหาและใช้ทรัพยากร จำนวน 5 ข้อ
3. ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน จำนวน 5 ข้อ
4. ด้านความพอใจของทุกฝ่าย จำนวน 5 ข้อ

ผู้วิจัยได้มีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ตามระดับความคิดเห็น ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีคะแนนเท่ากับ	5 คะแนน
เห็นด้วย	มีคะแนนเท่ากับ	4 คะแนน
ไม่แน่ใจ	มีคะแนนเท่ากับ	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	มีคะแนนเท่ากับ	2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีคะแนนเท่ากับ	1 คะแนน

การแปลความหมายของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในแต่ละด้าน
ใช้ค่าเฉลี่ย ผู้วิจัยได้แบ่งช่วงค่าเฉลี่ยของคะแนน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการแปลความหมายออกเป็น
5 ระดับ (วิชิต อุอิน, 2553, หน้า 285) ดังนี้

$$= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5-1}{5} = 0.8$$

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.21-5.00	พนักงานมีประสิทธิภาพอยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด
3.41-4.20	พนักงานมีประสิทธิภาพอยู่ในเกณฑ์ มาก
2.61-3.40	พนักงานมีประสิทธิภาพอยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง
1.81-2.60	พนักงานมีประสิทธิภาพอยู่ในเกณฑ์ น้อย
1.00-1.80	พนักงานมีประสิทธิภาพอยู่ในเกณฑ์ น้อยที่สุด

ความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

ในการศึกษาคั้งนี้ ได้มีการทดสอบความตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability)
คั้งนี้

1. ความตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัย
ที่เกี่ยวข้อง ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาและตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity)
และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปสอบถาม
ในการเก็บข้อมูลจริง

2. ความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาปรับปรุงแก้ไข
ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาไปทดสอบ (Try-out) จำนวน 30 ชุด กับกลุ่มตัวอย่างที่เลือกไว้
เพื่อทดสอบคุณภาพแบบสอบถาม จากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาทดสอบความเชื่อมั่น
โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows ในการหาความน่าเชื่อถือตามเกณฑ์สัมประสิทธิ์
แอลฟา (Alpha coefficient) ที่ 0.7 (วิชิต อุอิน, 2553, หน้า 137) จึงถือว่าแบบสอบถามชุดนี้ยอมรับ
ได้

3. นำแบบสอบถามที่ทดสอบมาพิจารณาแก้ไขเนื้อหา ภาษา และความเข้าใจอีกครั้ง
จึงจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ใช้จากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) โดยรวบรวมจากแบบสอบถามทั้งหมด 110 ชุด วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากพนักงานส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน ในวันจันทร์-ศุกร์ เวลา 08.30-16.30 น. และใช้เวลาในการแจกแบบสอบถาม 1 สัปดาห์ จากวันที่ 11 สิงหาคม พ.ศ. 2557 ถึงวันที่ 15 สิงหาคม พ.ศ. 2557 โดยชี้แจงจุดประสงค์ของการทำวิจัยครั้งนี้ และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เมื่อได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยก็จะแสดงความขอบคุณแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม

การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ผล

หลังจากรวบรวมแบบสอบถามได้ทั้งหมดเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้งหมดมาดำเนินการ ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบดูความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามและแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก
2. นำแบบสอบถามที่คัดเลือกเรียบร้อยแล้วมาลงรหัส เพื่อประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS for windows

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้จัดทำรหัส (Code) และคู่มือการลงรหัส (Code book) ของแบบสอบถามที่ได้ลงรหัสกำกับไว้แล้ว เพื่อนำไปบันทึกข้อมูลลงในโปรแกรมสำเร็จรูป Excel และนำไปวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามดังต่อไปนี้ ส่วนที่ 1 ใช้ตารางแสดงค่าร้อยละ (Percentage) และค่าความถี่ (Frequency) ของข้อมูล ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปทางด้านปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่
 - 1.1 ร้อยละ (Percentage)
 - 1.2 ค่าเฉลี่ย (μ)

- 1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)
2. สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ได้แก่
 - 2.1 การทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability test) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)
 - 2.2 การหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Discrimination power) โดยใช้เทคนิค item-total correlation
3. สถิติที่ใช้ทดสอบคุณลักษณะตัวแปร คือ การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity test) โดยใช้ Variance inflation factors (VIF)
4. สถิติทดสอบสมมติฐาน ได้แก่
 - 4.1 สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน จะใช้สถิติ T-test และ F-test ในการทดสอบสมมติฐาน
 - 4.2 สมมติฐานข้อที่ 2 สมรรถนะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน จะใช้สถิติ การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple regression analysis) ในการทดสอบสมมติฐาน
 - 4.3 สมมติฐานข้อที่ 3 สมรรถนะหลัก มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานจะใช้สถิติ การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple regression analysis) ในการทดสอบสมมติฐาน
 - 4.4 สมมติฐานข้อที่ 4 สมรรถนะตามสายงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน จะใช้สถิติ การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple regression analysis) ในการทดสอบสมมติฐาน
 - 4.5 สมมติฐานข้อที่ 5 สมรรถนะเชิงเทคนิคมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน จะใช้สถิติ การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple regression analysis) ในการทดสอบสมมติฐาน

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะ กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท ปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง: กรณีศึกษา พนักงานส่วนผลิต น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน ผู้ทำการวิจัยได้นำข้อมูลตัวอย่างที่เก็บรวบรวมมาได้ จำนวน 110 ชุด ที่ผ่านการตรวจสอบความน่าเชื่อถือแล้วมาทำการวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS วิเคราะห์ตามสมมติฐานของการวิจัยการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ทำการวิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะตามสายงาน

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะเชิงเทคนิค

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ส่วนที่ 7 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล ในตารางผู้วิจัยได้ใช้ตัวอักษรและสัญลักษณ์แทนความหมายของค่าต่าง ๆ ดังนี้

SE	หมายถึง	ค่าที่แสดงระดับของความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการใช้ตัวแปรอิสระทั้งหมดพยากรณ์ตัวแปรตาม
Standardized coefficients	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระในรูปคะแนนมาตรฐาน
Unstandardized coefficients	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระในรูปคะแนนดิบหรือค่าจริง
B	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระแต่ละตัวในรูปคะแนนดิบ
Beta	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระแต่ละตัวในรูปคะแนนมาตรฐาน

R square	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) ที่อธิบายอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม
t	หมายถึง	ค่าสถิติ t ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย
F	หมายถึง	ค่าสถิติ F ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย
P-value	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นในการยอมรับสมมติฐานการวิจัย
Collinearity statistics	หมายถึง	ค่าสถิติแสดงสภาพที่เกิดสหสัมพันธ์ (Correlation) กันเองระหว่างตัวแปรอิสระ
Tolerance	หมายถึง	ค่าแสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองหรือไม่ หากค่า Tolerance < 0.2 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเอง
VIF	หมายถึง	ค่าแสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองหรือไม่ หากค่า VIF > 5 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเอง
H_0	หมายถึง	สมมติฐานหลัก (Null hypothesis)
H_1	หมายถึง	สมมติฐานรอง (Alternative hypothesis)

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

เป็นการสำรวจข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อให้ทราบถึงลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับตำแหน่งในปัจจุบัน ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานในบริษัทนี้ โดยแจกแจงความถี่และแสดงค่าร้อยละ

ตารางที่ 4-1 จำนวน และร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์

ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ลำดับ
1. เพศ			
ชาย	110	100	1
หญิง	-	-	2

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ลำดับ
2. อายุ			
ไม่เกิน 30 ปี	11	10.0	3
31-35 ปี	25	22.7	2
36-40 ปี	45	40.9	1
41-45 ปี	25	22.7	2
มากกว่า 45 ปี	4	3.6	4
3. ระดับตำแหน่งในปัจจุบัน			
ระดับปฏิบัติการ	71	64.5	1
ระดับหัวหน้างาน	34	30.9	2
ระดับบริหาร	5	4.5	3
4. ระดับการศึกษา			
ต่ำกว่าปริญญาตรี	69	62.7	1
ปริญญาตรี	41	37.3	2
สูงกว่าปริญญาตรี	-	-	3
5. ประสบการณ์การทำงานในบริษัทนี้			
ไม่เกิน 5 ปี	12	10.9	3
6-10 ปี	6	5.5	4
11-15 ปี	27	24.5	2
16-20 ปี	59	53.6	1
มากกว่า 20 ปี	6	5.5	4
รวม	110	100.00	

จากตารางที่ 4-1 ผู้ตอบแบบสอบถามในงานวิจัยนี้ ภาพรวมส่วนใหญ่เป็นดังนี้
เพศ ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย ร้อยละ 100
อายุ ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ มีอายุ 36-40 ปี ร้อยละ 40.9 รองลงมา คือ มีอายุ
31-35 ปี และ 41-45 ปี ร้อยละ 22.7 มีอายุไม่เกิน 30 ปี ร้อยละ 10.0 และน้อยที่สุด คือ มีอายุมากกว่า
45 ปี ร้อยละ 3.6 ตามลำดับ

ระดับตำแหน่งในปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ มีตำแหน่งระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 64.5 รองลงมา คือ มีตำแหน่งระดับหัวหน้างาน ร้อยละ 30.9 และน้อยที่สุด คือ มีตำแหน่งระดับบริหาร ร้อยละ 4.5 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 62.7 รองลงมา คือ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 37.3

ประสบการณ์การทำงานในบริษัทนี้ ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ มีประสบการณ์การทำงานในบริษัทนี้ 16-20 ปี ร้อยละ 53.6 รองลงมา คือ มีประสบการณ์การทำงานในบริษัทนี้ 11-15 ปี ร้อยละ 24.5 มีประสบการณ์การทำงานในบริษัทนี้ ไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 10.9 และน้อยที่สุด คือ ประสบการณ์การทำงานในบริษัทนี้ 6-10 ปี และมากกว่า 20 ปี ร้อยละ 5.5 ตามลำดับ

ผลการศึกษารูปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ในงานวิจัยครั้งนี้ เป็นเพศชาย ร้อยละ 100.0 มีอายุ 36-40 ปี ร้อยละ 40.9 มีตำแหน่งระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 64.5 มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 62.7 มีประสบการณ์การทำงานในบริษัทนี้ 16-20 ปี ร้อยละ 53.6

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำ

เป็นการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) วิเคราะห์รายข้อด้วยค่าเฉลี่ย (Mean: μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: σ) ดังตารางที่ 4-2 ถึงตารางที่ 4-5

ตารางที่ 4-2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)

สมรรถนะผู้นำ	μ	σ	ระดับ	อันดับ
ด้านวิสัยทัศน์และการดำเนินกลยุทธ์	3.99	0.56	มาก	2
สร้างแรงบันดาลใจและความผูกพันต่อองค์กร	4.10	0.53	มาก	1
เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.80	0.61	มาก	3
ภาพรวมสมรรถนะผู้นำ	3.96	0.49	มาก	

จากตารางที่ 4-2 ผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 โดยด้านสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพันต่อองค์กร มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 4.10 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาตามลำดับ คือ ด้านวิสัยทัศน์

และการดำเนินกลยุทธ์ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.99 ซึ่งอยู่ในระดับมาก น้อยที่สุด คือ ด้านเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.80 อยู่ในระดับมาก ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.49 รายข้อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.53-0.61 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำโดยรวม และในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกัน

ตารางที่ 4-3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านวิสัยทัศน์และการดำเนินกลยุทธ์ ของผู้ตอบแบบสอบถาม ($n = 110$)

ด้านวิสัยทัศน์และ การดำเนินกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด อย่างยิ่ง	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย อย่างยิ่ง				
1. ท่านมี การวางแผนเป้าหมาย และแผนงาน ในอนาคต	40 (36.4%)	55 (50.0%)	15 (13.6%)	-	-	4.23	0.67	มากที่สุด	1
2. ท่านมี การตั้งเป้าหมาย ที่ท้าทายและมุ่งมั่น ที่จะไปถึง	28 (25.5%)	58 (52.7%)	24 (21.8%)	-	-	4.04	0.69	มาก	2
3. ท่านมี ความสามารถ ในการวิเคราะห์ และจัดลำดับ ความสำคัญของ เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้	16 (14.5%)	61 (55.5%)	33 (30.0%)	-	-	3.85	0.65	มาก	4
4. ท่านมี ความสามารถ ในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้	21 (19.1%)	56 (50.9%)	32 (29.1%)	1 (0.9%)	-	3.88	0.71	มาก	3
ภาพรวมด้านวิสัยทัศน์และการดำเนินกลยุทธ์						3.99	0.56	มาก	

จากตารางที่ 4-3 สมรรถนะผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์และการดำเนินกลยุทธ์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 โดยท่านมีการวางเป้าหมายและแผนงานในอนาคต มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 4.23 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ท่านมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและมุ่งมั่นที่จะไปถึง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.04 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือ ท่านมีความสามารถในการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.85 ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.56 รายข้อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.65-0.71 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านวิสัยทัศน์และการดำเนินกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4-4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพันต่อองค์กร ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)

ด้านสร้างแรงบันดาลใจและ ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด อย่างยิ่ง	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย อย่างยิ่ง				
1. ท่านมีความรู้สึกผูกพันและภูมิใจที่ได้ทำงานภายในองค์กรแห่งนี้	33 (30.0%)	55 (50.0%)	20 (18.2%)	2 (1.8%)	-	4.08	0.74	มาก	3
2. ท่านและเพื่อนร่วมงานเป็นกำลังใจให้กันและกันในการทำงาน	27 (24.5%)	54 (49.1%)	28 (25.5%)	1 (0.9%)	-	3.97	0.73	มาก	4
3. ท่านได้ให้คำแนะนำและสอนงานให้กับเพื่อนร่วมงานของท่าน	30 (27.3%)	64 (58.2%)	14 (12.7%)	2 (1.8%)	-	4.11	0.68	มาก	2
4. ท่านมีการสนับสนุน ยกย่อง และชมเชยเพื่อนร่วมงานของท่านที่ทำงานได้สำเร็จตรงตามเป้าหมาย	43 (39.1%)	53 (48.2%)	12 (10.9%)	2 (1.8%)	-	4.25	0.71	มากที่สุด	1
ภาพรวมด้านสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพันต่อองค์กร						4.10	0.53	มาก	

จากตารางที่ 4-4 สมรรถนะผู้นำ ด้านสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพันต่อองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 โดยท่านมีการสนับสนุน ยกย่อง และชมเชยเพื่อนร่วมงานของท่านที่ทำงานได้สำเร็จตรงตามเป้าหมาย มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 4.25 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ท่านได้ให้คำแนะนำ และสอนงานให้กับ เพื่อนร่วมงานของท่าน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.11 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือ ท่านและ เพื่อนร่วมงานเป็นกำลังใจให้กันและกันในการทำงาน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.97 ซึ่งอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.53 รายชื่อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.68-0.74 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน ต่อองค์กร มีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4-5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)

ด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุดอย่างยิ่ง	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยอย่างยิ่ง				
1. ท่านสามารถอธิบายถึงผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการยอมรับและนำไปสู่การปรับเปลี่ยน	19 (17.3%)	57 (51.8%)	31 (28.2%)	2 (1.8%)	1 (0.9%)	3.83	0.76	มาก	2
2. ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร	14 (12.7%)	62 (56.4%)	32 (29.1%)	2 (1.8%)	-	3.80	0.67	มาก	1
3. ท่านสามารถเห็นโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพการดำเนินงาน	13 (11.8%)	67 (60.9%)	23 (20.9%)	7 (6.4%)	-	3.78	0.73	มาก	3
ภาพรวมด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง						3.80	0.61	มาก	

จากตารางที่ 4-5 สมรรถนะผู้นำ ด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 โดยท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 3.80 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ท่านสามารถอธิบายถึงผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการยอมรับและนำไปสู่การปรับเปลี่ยน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.83 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือ ท่านสามารถเห็นโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพการดำเนินงาน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.78 ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.61 รายข้อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.67-0.73 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสอดคล้องกัน

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก

เป็นการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) วิเคราะห์รายข้อด้วยค่าเฉลี่ย (Mean: μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: σ) ดังตารางที่ 4-6 ถึงตารางที่ 4-11

ตารางที่ 4-6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)

สมรรถนะหลัก	μ	σ	ระดับ	อันดับ
ประสานความร่วมมือในการทำงาน	4.03	0.54	มาก	2
ความสามารถในการดำเนินการที่แข่งขันได้	3.86	0.63	มาก	5
เชื่อใจและเคารพซึ่งกันและกัน	4.21	0.54	มากที่สุด	1
นวัตกรรม	3.92	0.47	มาก	3
ความรู้สึกรับรู้ถึงการเป็นเจ้าของ	3.91	0.61	มาก	4
ภาพรวมสมรรถนะหลัก	3.99	0.43	มาก	

จากตารางที่ 4-6 ผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 โดยด้านเชื่อใจและเคารพซึ่งกันและกัน มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 4.21 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาตามลำดับ คือ ด้านประสานความร่วมมือในการทำงาน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.03 ซึ่งอยู่ในระดับมาก น้อยที่สุด คือ ด้านความรู้สึกรับรู้ถึงการเป็นเจ้าของ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.91 อยู่ในระดับมาก ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.43

รายช้อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.47-0.63 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับสมรรถนะหลักโดยรวม และในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกัน

ตารางที่ 4-7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านประสานความร่วมมือในการทำงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)

ด้านประสานความร่วมมือในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านสามารถประสานงานขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานได้โดยง่าย	26 (23.6%)	68 (61.8%)	12 (10.9%)	4 (3.6%)	-	4.05	0.70	มาก	2
2. ท่านแสดงความคิดเห็นขอความคิดเห็นรวมถึงยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างจากเพื่อนร่วมงานของท่าน	32 (29.1%)	67 (60.9%)	10 (9.1%)	1 (0.9%)	-	4.18	0.62	มาก	1
3. ท่านช่วยแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทีมงาน	18 (16.4%)	62 (56.4%)	27 (24.5%)	3 (2.7%)	-	3.86	0.71	มาก	3
ภาพรวมด้านประสานความร่วมมือในการทำงาน						4.03	0.54	มาก	

จากตารางที่ 4-7 สมรรถนะหลัก ด้านประสานความร่วมมือในการทำงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 โดยท่านแสดงความคิดเห็น ขอความคิดเห็น รวมถึงยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างจากเพื่อนร่วมงานของท่าน มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 4.18 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ท่านสามารถประสานงาน ขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานได้โดยง่าย มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.05 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือ ท่านสามารถประสานงานขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานได้โดยง่าย มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.86 ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.54 รายช้อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.62-0.71

แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านประสานความร่วมมือในการทำงาน มีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4-8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความสามารถ ในการดำเนินการที่แข่งขันได้ ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)

ด้านความสามารถ ในการดำเนินการที่ แข่งขันได้	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มาก อย่างยิ่ง	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย อย่างยิ่ง				
1. ท่านมีการเรียนรู้ จากผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาใช้ ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น	28 (25.5%)	65 (59.1%)	15 (13.6%)	-	2 (1.8%)	4.06	0.74	มาก	1
2. ท่านสามารถ ปรับปรุงผลการ ดำเนินงานให้ดีขึ้น ได้อย่างต่อเนื่อง	17 (15.5%)	68 (61.8%)	22 (20.0%)	2 (1.8%)	1 (0.9%)	3.89	0.70	มาก	3
3. ท่านมีการเรียนรู้ จากคู่แข่ง ลูกค้า และผู้ส่งมอบปัจจัย การผลิตเพื่อ ปรับปรุงการทำงาน อย่างสม่ำเสมอ	17 (15.5%)	43 (39.1%)	39 (35.5%)	8 (7.3%)	3 (2.7%)	3.57	0.93	มาก	4
4. ท่านมีการ ตรวจสอบงานก่อน ส่งมอบเพื่อให้งาน ของท่านมีคุณภาพ และสามารถแข่งขัน กับภายนอกองค์กร ได้	25 (22.7%)	58 (52.7%)	22 (20.0%)	5 (4.5%)	-	3.94	0.78	มาก	2
ภาพรวมด้านความสามารถในการดำเนินการที่แข่งขันได้						3.86	0.63	มาก	

จากตารางที่ 4-8 สมรรถนะหลัก ด้านความสามารถในการดำเนินการที่แข่งขันได้ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 โดยท่านมีการเรียนรู้จากผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 4.06 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ท่านมีการตรวจสอบงานก่อนส่งมอบเพื่อให้งานของท่านมีคุณภาพและสามารถแข่งขันกับ ภายนอกองค์กรได้ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.94 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือ ท่านมีการเรียนรู้ จากคู่แข่ง ลูกค้า และผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตเพื่อปรับปรุงการทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีคะแนนเฉลี่ย อยู่ที่ 3.57 ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.63 รายข้อ มีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.70-0.93 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้าน ความสามารถในการดำเนินการที่แข่งขันได้ มีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4-9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านเชื่อใจและเคารพซึ่งกัน และกัน ของผู้ตอบแบบสอบถาม ($n = 110$)

ด้านเชื่อใจและเคารพ ซึ่งกันและกัน	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มาก อย่างยิ่ง	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย อย่างยิ่ง				
1. ท่านให้ ความเคารพและ ความเชื่อใจกับ เพื่อนร่วมงานเสมอ	40 (36.4%)	59 (53.6%)	10 (9.1%)	1 (0.9%)	-	4.25	0.65	มาก ที่สุด	4
2. ท่านมีจิตสำนึก ที่ดี มีจริยธรรม และ มีจรรยาในวิชาชีพ	47 (42.7%)	48 (50.0%)	15 (13.6%)	-	-	4.29	0.69	มาก ที่สุด	2
3. ท่านมีความใส่ใจ คำนึงถึงผลประโยชน์ ผลกระทบต่อผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียหลัก ของการดำเนินงาน	43 (39.1%)	53 (48.2%)	14 (12.7%)	-	-	4.26	0.67	มาก ที่สุด	3
4. หัวหน้างานและ เพื่อนร่วมงานของ ท่านมีความไว้วางใจ ต่อการทำงานของ ท่านอย่างเต็มที่	20 (18.2%)	63 (57.3%)	22 (20.0%)	5 (4.5%)	-	3.89	0.74	มาก	5

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ด้านเชื่อใจและเคารพ ซึ่งกันและกัน	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มาก อย่างยิ่ง	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย อย่างยิ่ง				
5. ท่านปฏิบัติงาน ด้วยความจริงใจและ มีความซื่อสัตย์ต่อ องค์กรและเพื่อน ร่วมงานของท่าน	52 (47.3%)	48 (43.6%)	10 (9.1%)	-	-	4.38	0.64	มาก ที่สุด	1
ภาพรวมด้านเชื่อใจและเคารพซึ่งกันและกัน						4.21	0.54	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4-9 สมรรถนะหลัก ด้านเชื่อใจและเคารพซึ่งกันและกัน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 โดยท่านปฏิบัติงานด้วยความจริงใจและมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงานของท่าน มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 4.38 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ท่านมีจิตสำนึกที่ดี มีจริยธรรม และมีรรยาในวิชาชีพ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.29 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด และน้อยที่สุดคือ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานของท่านมีความไว้วางใจต่อการทำงานของท่านอย่างเต็มที่ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.89 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.54 รายชื่อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.64-0.74 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านเชื่อใจและเคารพซึ่งกันและกัน มีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4-10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านนวัตกรรม ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)

ด้านนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มาก อย่างยิ่ง	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย อย่างยิ่ง				
1. ท่านมีความคิด สร้างสรรค์ และกล้า ที่จะเสนอความคิด ใหม่ ๆ ในการ พัฒนาองค์กร	11 (10.0%)	69 (62.7%)	29 (26.4%)	1 (0.9%)	-	3.82	0.60	มาก	3

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ด้านนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
2. ท่านมีนิสัยชอบปรับปรุงสิ่งต่างๆ ที่ทำให้ดีขึ้นเป็นที่พอใจของฝ่ายอื่น ๆ มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง	18 (6.4%)	67 (60.9%)	25 (22.7%)	-	-	3.94	0.62	มาก	2
3. ท่านเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกับกรอบและวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ	26 (23.6%)	61 (55.5%)	22 (20.0%)	1 (0.9%)	-	4.02	0.69	มาก	1
ภาพรวมด้านนวัตกรรม						3.92	0.47	มาก	

จากตารางที่ 4-10 สมรรถนะหลัก ด้านนวัตกรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 โดยท่านเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกับกรอบและวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 4.02 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ท่านมีนิสัยชอบปรับปรุงสิ่งต่างๆ ที่ทำให้ดีขึ้นเป็นที่พอใจของฝ่ายอื่น ๆ มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.94 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือ ท่านมีความคิดสร้างสรรค์ และกล้าที่จะเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาองค์กร มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.82 ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.47 รายชื่อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.60-0.69 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านนวัตกรรม มีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4-11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรู้สึกรับรู้ถึงการเป็น
เจ้าของ ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)

ด้านความรู้สึกรับรู้ ถึงการเป็นเจ้าของ	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด อย่างยิ่ง	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย อย่างยิ่ง				
1. ท่านมี ความรู้สึกรับรู้ถึง ความร่วมมือเป็น เจ้าของในองค์กร ของท่าน	18 (16.4%)	60 (54.5%)	31 (28.2%)	1 (0.9%)	-	3.86	0.68	มาก	2
2. ท่านเข้าใจ เป้าหมายของ องค์กรใน ภาพรวมและให้ ความสำคัญกับ ผลประโยชน์ โดยรวมของ องค์กร ก่อน ผลประโยชน์ของ หน่วยงานของ ท่าน	23 (20.9%)	52 (47.3%)	30 (27.3%)	5 (4.5%)	-	3.85	0.80	มาก	3
3. ท่านพร้อมที่จะ ทุ่มเทแรงกาย แรงใจ เพื่อ ขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่ กำหนดไว้	30 (27.3%)	56 (50.9%)	23 (20.9%)	1 (0.9%)	-	4.05	0.72	มาก	1
ภาพรวมด้านความรู้สึกรับรู้ถึงการเป็นเจ้าของ						3.91	0.61	มาก	

จากตารางที่ 4-11 สมรรถนะหลัก ด้านความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 โดยท่านพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 4.05 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ท่านมีความรู้สึกถึงความร่วมเป็นเจ้าของในองค์กรของท่าน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.86 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือ ท่านเข้าใจเป้าหมายขององค์กรในภาพรวมและให้ความสำคัญกับผลประโยชน์โดยรวมขององค์กร ก่อนผลประโยชน์ของหน่วยงานของท่าน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.85 ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.61 รายข้อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.68-0.80 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านวิสัยทัศน์และการดำเนินกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกัน

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะตามสายงาน

เป็นการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะตามสายงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) วิเคราะห์รายข้อด้วยค่าเฉลี่ย (Mean: μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: σ) ดังตารางที่ 4-12 ถึงตารางที่ 4-17

ตารางที่ 4-12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะตามสายงานของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)

สมรรถนะตามสายงาน	μ	σ	ระดับ	อันดับ
การมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ	3.80	0.62	มาก	4
ความละเอียดรอบคอบ	3.91	0.63	มาก	2
ความคิดรวบยอด	3.62	0.66	มาก	5
การมีจิตสำนึกด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม	3.99	0.58	มาก	1
การแก้ปัญหา	3.86	0.68	มาก	3
ภาพรวมสมรรถนะตามสายงาน	3.84	0.53	มาก	

จากตารางที่ 4-12 ผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะตามสายงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 โดยการมีจิตสำนึกด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 3.99 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาตามลำดับ คือ ด้านความละเอียดรอบคอบ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.91 ซึ่งอยู่ในระดับมาก น้อยที่สุด คือ

ด้านความคิดรวบยอด มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.62 อยู่ในระดับมาก ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.53 รายข้อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.58-0.68 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับสมรรถนะตามสายงาน โดยรวม และในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกัน

ตารางที่ 4-13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)

ด้านการมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. พัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานและวิธีการทำงานของหน่วยงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น	28 (25.5%)	49 (44.5%)	33 (30.0%)	-	-	3.95	0.74	มาก	2
2. สร้างผลงานได้เหนือกว่าความคาดหวังที่กำหนดไว้	19 (17.3%)	42 (38.2%)	45 (40.9%)	4 (3.6%)	-	3.96	0.79	มาก	1
3. กระตุ้นให้ทีมงานมีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จโดยรับผิดชอบต่อผลงานของทีม	17 (15.5%)	52 (47.3%)	41 (37.3%)	-	-	3.78	0.69	มาก	3
ภาพรวมด้านการมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ						3.80	0.62	มาก	

จากตารางที่ 4-13 สมรรถนะตามสายงาน ด้านการมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 โดยสร้างผลงานได้เหนือกว่าความคาดหวังที่กำหนดไว้ มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 3.96 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ พัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานและวิธีการทำงานของหน่วยงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.95 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือ กระตุ้นให้ทีมงานมีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ โดยรับผิดชอบ

ต่อผลงานของทีม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.78 ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.62 รายชื่อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.69-0.79 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ มีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4-14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความละเอียดรอบคอบของผู้ตอบแบบสอบถาม ($n = 110$)

ด้านความละเอียด รอบคอบ	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มาก อย่างยิ่ง	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย อย่างยิ่ง				
1. ตรวจสอบ ความถูกต้อง และ ติดตาม ความก้าวหน้าของ งานที่ได้รับ มอบหมายทั้งของ ตนเองและ หน่วยงานได้อย่าง เป็นมาตรฐาน	22 (20.0%)	53 (48.2%)	24 (21.8%)	11 (10.0%)	-	3.78	0.88	มาก	4
2. สามารถให้ คำแนะนำแก่สมาชิก ในทีมถึงประเด็น หรือจุดที่ต้องตรวจ สอบข้อมูลใน รายละเอียด	23 (20.9%)	60 (54.5%)	25 (22.7%)	2 (1.8%)	-	3.95	0.71	มาก	2
3. สามารถบอกให้ สมาชิกในทีมเข้าใจ และเห็นถึง ผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้นจากการ ทำงานผิดพลาดได้	25 (22.7%)	56 (50.9%)	25 (22.7%)	4 (3.6%)	-	3.93	0.77	มาก	3

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

ด้านความละเอียด รอบคอบ	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด อย่างยิ่ง	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย อย่างยิ่ง				
4. คิดหาแนวทางใน การพัฒนา ปรับปรุง และป้องกันปัญหา ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น บ่อย ๆ	21 (19.1%)	71 (64.5%)	17 (15.5%)	1 (0.9%)	-	4.02	0.62	มาก	1
ภาพรวมด้านความละเอียดรอบคอบ						3.91	0.63	มาก	

จากตารางที่ 4-14 สมรรถนะตามสายงาน ด้านความละเอียดรอบคอบ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 โดยคิดหาแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุง และป้องกันปัญหา ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 4.02 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ สามารถให้คำแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงประเด็นหรือจุดที่ต้องตรวจ สอบข้อมูลในรายละเอียด มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.95 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือ ตรวจสอบความถูกต้อง และติดตามความ ก้าวหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายทั้งของตนเองและหน่วยงาน ได้อย่างเป็นมาตรฐาน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.78 ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.63 รายชื่อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.62-0.88 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านความละเอียดรอบคอบ มีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4-15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความคิดรวบยอด
ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)

ด้านความคิด รวบยอด	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด อย่างยิ่ง	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย อย่างยิ่ง				
1. ชี้แจงให้สมาชิก ในทีมเข้าใจถึงความ เชื่อมโยงของกล ยุทธ์ในระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน ได้อย่างเป็นระบบ	12 (10.9%)	45 (40.9%)	43 (39.1%)	10 (9.1%)	-	3.54	0.80	มาก	4
2. หลักรคิดหรือ กรอบในการวาง แผนการทำงานให้ สมาชิกในทีมได้ อย่างเป็นระบบ	14 (12.7%)	47 (42.7%)	45 (40.9%)	4 (3.6%)	-	3.65	0.74	มาก	3
3. มองภาพรวมใน การทำงานของ หน่วยงาน รวมถึง ผลลัพธ์ที่ต้องการ ประเด็นปัญหาที่อาจ เกิดขึ้น	15 (13.6%)	45 (40.9%)	46 (41.8%)	4 (3.6%)	-	3.65	0.76	มาก	2
4. แก้ปัญหาที่ ซับซ้อนโดยเชื่อมโยง กรอบแนวคิด และประเด็นปัญหา ต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหา ได้อย่างเหมาะสม และทันเวลา	16 (14.5%)	45 (40.9%)	45 (40.9%)	4 (3.6%)	-	3.66	0.77	มาก	1
ภาพรวมด้านความคิดรวบยอด						3.62	0.66	มาก	

จากตารางที่ 4-15 สมรรถนะตามสายงาน ด้านความคิดรวบยอด ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 โดยแก้ปัญหาที่ซับซ้อนโดยเชื่อมโยง กรอบแนวคิดและประเด็น

ปัญหาต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 3.66 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มองภาพรวมในการทำงานของหน่วยงาน รวมถึงผลลัพธ์ที่ต้องการประเด็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้น มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.65 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือ ชี้แจงให้สมาชิกในทีมเข้าใจถึงความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน ได้อย่างเป็นระบบ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.54 ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.66 รายชื่อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.74-0.80 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านความคิดรวบยอด มีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4-16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการมีจิตสำนึกด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)

ด้านการมีจิตสำนึก	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	ด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม	มาก อย่างยิ่ง	มาก	ปานกลาง	น้อย				
1. ดูแลและปรับปรุงสภาพแวดล้อมของฝ่ายงานเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน	29 (26.4%)	62 (56.4%)	19 (17.3%)	-	-	4.09	0.65	มาก	1
2. เสนอแนะ และ/หรือ พัฒนาวีธีการป้องกันความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน	24 (21.8%)	62 (56.4%)	23 (20.9%)	1 (0.9%)	-	3.99	0.68	มาก	2
3. กระตุ้นและติดตามผลการดำเนินงานด้านความปลอดภัยของหน่วยงาน	24 (21.8%)	53 (48.2%)	30 (27.3%)	3 (2.7%)	-	3.89	0.77	มาก	3
ภาพรวมด้านการมีจิตสำนึกด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม						3.99	0.58	มาก	

จากตารางที่ 4-16 สมรรถนะตามสายงาน ด้านการมีจิตสำนึกด้านความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 โดยดูแลและปรับปรุงสภาพแวดล้อมของฝ่ายงานเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 4.09 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ เสนอแนะ และ/ หรือ พัฒนาวิธีการป้องกันความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.99 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือ กระตุ้นและติดตามผลการดำเนินงานด้านความปลอดภัยของหน่วยงาน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.89 ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.58 รายข้อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.65-0.77 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการมีจิตสำนึกด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม มีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4-17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการแก้ปัญหาของผู้ตอบแบบสอบถาม ($n = 110$)

ด้านการแก้ปัญหา	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาสาเหตุของปัญหาและเสนอทางเลือกหรือแนวทางการพัฒนาระบบหรือกระบวนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถภายในหรือระหว่างหน่วยงาน	17 (15.5%)	56 (50.9%)	34 (30.9%)	3 (2.7%)	-	3.79	0.73	มาก	3
2. กำหนดแนวทางเลือกในการแก้ปัญหาได้มากกว่า 1 แนวทางเลือก	21 (19.1%)	62 (56.4%)	24 (21.8%)	3 (2.7%)	-	3.92	0.71	มาก	1

ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

ด้านการแก้ปัญหา	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
3. สามารถประเมิน แนวทาง เลือกและ มีเหตุผลในการ พิจารณาแนวทาง เลือกที่แก้ไขปัญหา ได้ดีที่สุด	23 (20.9%)	58 (52.7%)	26 (23.6%)	-	3 (2.7%)	3.89	0.82	มาก	2
ภาพรวมด้านการแก้ปัญหา						3.86	0.68	มาก	

จากตารางที่ 4-17 สมรรถนะตามสายงาน ด้านการแก้ปัญหา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 โดยกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ปัญหาได้มากกว่า 1 แนวทางเลือก มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 3.92 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ สามารถประเมินแนวทางเลือก และมีเหตุผลในการพิจารณาแนวทางเลือกที่แก้ไขปัญหาได้ดีที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.89 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาสาเหตุของปัญหาและเสนอทางเลือกหรือแนวทางการพัฒนาระบบหรือกระบวนการปฏิบัติ งานที่เหมาะสมและสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถภายในหรือระหว่างหน่วยงาน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.79 ซึ่งอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.68 รายข้อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.71-0.82 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการแก้ปัญหา มีความสอดคล้องกัน

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะเชิงเทคนิค

เป็นการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะเชิงเทคนิคของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) วิเคราะห์รายชื่อด้วยค่าเฉลี่ย (Mean: μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: σ) ดังตารางที่ 4-18 ถึงตารางที่ 4-26

ตารางที่ 4-18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะเชิงเทคนิคของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)

สมรรถนะเชิงเทคนิค	μ	σ	ระดับ	อันดับ
การควบคุมกระบวนการผลิต	3.74	0.65	มาก	6
ความรู้ และทักษะในด้านการควบคุมเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต	3.76	0.68	มาก	5
ความรู้ และทักษะในด้านการวางแผนและบริหารต้นทุนการผลิต	4.03	0.69	มาก	1
ความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานระบบมาตรฐานการบริหารคุณภาพสากล (ISO)	3.82	0.70	มาก	4
ความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม	3.85	0.66	มาก	2
ความรู้ และทักษะในด้านการจัดการภาวะฉุกเฉิน	3.82	0.75	มาก	3
ความรู้ และทักษะในด้านการใช้งานระบบ SAP	3.53	0.95	มาก	8
ความรู้ และทักษะในด้านการบริหารทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต	3.72	0.78	มาก	7
ภาพรวมสมรรถนะเชิงเทคนิค	3.78	0.63	มาก	

จากตารางที่ 4-18 ผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะเชิงเทคนิค ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 โดยด้านความรู้ และทักษะในด้านการวางแผนและบริหารต้นทุนการผลิต มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 4.03 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาตามลำดับคือ ความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.85 ซึ่งอยู่ในระดับมาก น้อยที่สุดคือ ด้านความรู้ และทักษะในด้านการใช้งานระบบ SAP มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.53 อยู่ในระดับมาก ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.63 รายชื่อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.65-0.95 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะเชิงเทคนิคโดยรวม และในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกัน

ตารางที่ 4-19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการควบคุม
กระบวนการผลิต ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)

ด้านการควบคุม กระบวนการผลิต	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด อย่างยิ่ง	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย อย่างยิ่ง				
1. มีความรู้ ความ ชำนาญที่จะสามารถ ประยุกต์ใช้ให้เป็น ประโยชน์ในงานได้	12 (10.9%)	68 (61.8%)	27 (24.5%)	3 (2.7%)	-	3.81	0.65	มาก	1
2. สามารถเลือก วิธีการในการแก้ปัญหา ที่ซับซ้อนบนพื้นฐาน ของความเข้าใจใน หลักการเป็นอย่างดี	11 (10.0%)	68 (61.8%)	21 (19.1%)	10 (9.1%)	-	3.73	0.76	มาก	2
3. สามารถพัฒนา เครื่องมือหรือ กระบวนการทำงาน ขึ้นใหม่บนพื้นฐาน ทฤษฎีที่ถูกต้องได้	18 (16.4%)	48 (43.6%)	37 (33.6%)	7 (6.4%)	-	3.70	0.81	มาก	3
ภาพรวมด้านการควบคุมกระบวนการผลิต						3.74	0.65	มาก	

จากตารางที่ 4-19 สมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านการควบคุมกระบวนการผลิต ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 โดยมีความรู้ ความชำนาญที่จะสามารถประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในงานได้ มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 3.81 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ สามารถเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนบนพื้นฐานของความเข้าใจในหลักการเป็นอย่างดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือ สามารถพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานขึ้นใหม่บนพื้นฐานทฤษฎีที่ถูกต้องได้ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.70 ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.65 รายชื่อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.65-0.81 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการควบคุมกระบวนการผลิต มีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4-20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรู้ และทักษะในด้านการควบคุมเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)

ด้านความรู้ และ ทักษะในด้านการ ควบคุมเครื่องจักร และอุปกรณ์การ ผลิต	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มาก อย่างยิ่ง	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย อย่างยิ่ง				
1. มีความรู้ ความ ชำนาญที่จะสามารถ ให้คำแนะนำผู้อื่นได้	13 (11.8%)	54 (49.1%)	37 (33.6%)	6 (5.5%)	-	3.67	0.75	มาก	2
2. สามารถปรับวิธี ทำงานหรือ แก้ปัญหาที่ไม่ ซับซ้อน	18 (16.4%)	64 (58.2%)	23 (20.9%)	5 (4.5%)	-	3.86	0.73	มาก	1
ภาพรวมด้านความรู้ และทักษะในด้านการควบคุมเครื่องจักรและอุปกรณ์ การผลิต						3.76	0.68	มาก	

จากตารางที่ 4-20 สมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านความรู้ และทักษะในด้านการควบคุมเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 โดยสามารถปรับวิธีทำงานหรือแก้ปัญหาที่ไม่ซับซ้อน มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 3.86 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีความรู้ ความชำนาญที่จะสามารถให้คำแนะนำผู้อื่นได้ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.67 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.68 รายข้อมีค่าใกล้เคียงกัน อยู่ระหว่าง 0.73-0.75 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านความรู้ และทักษะในด้านการควบคุมเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต มีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4-21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรู้ และทักษะ
ในด้านการวางแผนและบริหารต้นทุนการผลิต ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)

ด้านความรู้ และ ทักษะในการ	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	วางแผนและ บริหารต้นทุนการ ผลิต	มาก อย่างยิ่ง	มาก	ปาน กลาง	น้อย น้อย				
1. มีความรู้ ความ ชำนาญที่จะสามารถ ใช้และ/ หรือ ปฏิบัติงานในหน้าที่ รับผิดชอบได้ด้วย ตนเอง	22 (20.0%)	65 (59.1%)	21 (19.1%)	2 (1.8%)	-	3.97	0.68	มาก	2
2. มีการวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อลดเวลาการทำงาน	29 (26.4%)	60 (54.5%)	19 (17.3%)	2 (1.8%)	-	4.09	0.85	มาก	1
ภาพรวมด้านความรู้ และทักษะในด้านการวางแผนและบริหารต้นทุน การผลิต						4.03	0.69	มาก	

จากตารางที่ 4-21 สมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านความรู้ และทักษะในด้านการวางแผน
และบริหารต้นทุนการผลิต ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 โดยมี
การวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อลดเวลาการทำงาน มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 4.09 ซึ่งอยู่ในระดับ
มาก รองลงมาคือ มีความรู้ ความชำนาญที่จะสามารถใช้และ/ หรือปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ
ได้ด้วยตนเอง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.97 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวม
มีค่า 0.69 รายข้อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.68-0.85 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบ
แบบสอบถาม ด้านความรู้ และทักษะในด้านการวางแผนและบริหารต้นทุนการผลิต
มีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4-22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรู้ และทักษะ
 ในด้านการบริหารงานระบบมาตรฐานการบริหารคุณภาพสากล (ISO) ของผู้ตอบ
 แบบสอบถาม (n = 110)

ด้านความรู้ และ ทักษะในการ บริหารงานระบบ มาตรฐานการ บริหารคุณภาพ สากล (ISO)	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มาก อย่างยิ่ง	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย อย่างยิ่ง				
1. มีความรู้ ความ ชำนาญที่สามารถให้ คำแนะนำผู้อื่นได้	15 (13.6%)	66 (60.0%)	21 (19.1%)	8 (7.3%)	-	3.80	0.76	มาก	2
2. สามารถปรับวิธี ทำงานหรือ แก้ปัญหา ที่ไม่ซับซ้อน นอกเหนือจาก แนวทางที่กำหนด	17 (15.5%)	65 (59.1%)	22 (20.0%)	6 (5.5%)	-	3.85	0.74	มาก	1
ภาพรวมด้านความรู้ และทักษะในการบริหารงานระบบมาตรฐานการ บริหารคุณภาพสากล (ISO)						3.82	0.70	มาก	

จากตารางที่ 4-22 สมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านความรู้ และทักษะในการบริหารงานระบบมาตรฐานการบริหารคุณภาพสากล (ISO) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 โดยสามารถปรับวิธีทำงานหรือแก้ปัญหาที่ไม่ซับซ้อนนอกเหนือจากแนวทางที่กำหนด มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 3.85 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีความรู้ ความชำนาญที่สามารถให้คำแนะนำผู้อื่นได้ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.80 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.70 รายชื่อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 3.80-3.85 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านความรู้ และทักษะในการบริหารงานระบบมาตรฐานการบริหารคุณภาพสากล (ISO) มีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4-23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)

ด้านความรู้ และ ทักษะในการ บริหารงานด้าน ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและ สิ่งแวดล้อม	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มาก อย่างยิ่ง	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย อย่างยิ่ง				
1. มีความรู้ ความ ชำนาญที่สามารถ ประยุกต์ใช้ให้เป็น ประโยชน์ในงานได้	15 (13.6%)	66 (60.0%)	24 (21.8%)	5 (4.5%)	-	3.83	0.71	มาก	2
2. สามารถเลือกวิธี ในการแก้ปัญหาที่ ซับซ้อนบนพื้นฐาน ของความเข้าใจใน หลักการเป็นอย่างดี	23 (20.9%)	58 (52.7%)	26 (23.6%)	3 (2.7%)	-	3.92	0.74	มาก	1
3. สามารถพัฒนา เครื่องมือหรือ กระบวนการทำงาน ขึ้นใหม่บนพื้นฐาน ทฤษฎีที่ถูกต้องได้	18 (16.4%)	61 (55.5%)	24 (21.8%)	7 (6.4%)	-	3.82	0.78	มาก	3
ภาพรวมด้านความรู้ และทักษะในการบริหารงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม						3.85	0.66	มาก	

จากตารางที่ 4-23 สมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านความรู้ และทักษะในการบริหารงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 โดยสามารถเลือกวิธีในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนบนพื้นฐานของความเข้าใจในหลักการเป็นอย่างดี มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 3.92 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีความรู้ความชำนาญที่สามารถประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในงานได้ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.83 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือ สามารถพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานขึ้นใหม่บนพื้นฐาน

ทฤษฎีที่ถูกต้องได้ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.82 ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.66 รายชื่อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.71-0.78 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงาน ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม มีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4-24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรู้ และทักษะในด้านการจัดการภาวะฉุกเฉิน ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)

ด้านความรู้ และ ทักษะในด้าน การจัดการภาวะ ฉุกเฉิน	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มาก อย่างยิ่ง	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย อย่างยิ่ง				
1. มีความรู้ ความ ชำนาญที่สามารถ ประยุกต์ใช้ให้เป็น ประโยชน์ในงานได้	16 (14.5%)	69 (62.7%)	19 (17.3%)	6 (5.5%)	-	3.85	0.72	มาก	2
2. สามารถเลือก วิธีการในการแก้ปัญหา ที่ซับซ้อนบนพื้นฐาน ของความเข้าใจใน หลักการเป็นอย่างดี	24 (21.8%)	53 (48.2%)	27 (24.5%)	6 (5.5%)	-	3.86	0.81	มาก	1
3. สามารถพัฒนา เครื่องมือหรือ กระบวนการทำงาน ขึ้นใหม่บนพื้นฐาน ทฤษฎีที่ถูกต้อง	22 (20.0%)	50 (45.5%)	27 (24.5%)	11 (10.0%)	-	3.75	0.89	มาก	3
ภาพรวมด้านความรู้ และทักษะในด้านการจัดการภาวะฉุกเฉิน						3.82	0.75	มาก	

จากตารางที่ 4-24 สมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านความรู้ และทักษะในด้านการจัดการภาวะฉุกเฉิน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 โดยสามารถเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนบนพื้นฐานของความเข้าใจในหลักการเป็นอย่างดี มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 3.86 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีความรู้ ความชำนาญที่สามารถประยุกต์ใช้

ให้เป็นประโยชน์ในงานได้ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.85 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือ สามารถพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานขึ้นใหม่บนพื้นฐานทฤษฎีที่ถูกต้อง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.75 ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.75 รายข้อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.72-0.89 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านความรู้ และทักษะในด้านการจัดการภาวะฉุกเฉิน มีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4-25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรู้ และทักษะในด้านการใช้งานระบบ SAP ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)

ด้านความรู้ และ ทักษะในด้านการ ใช้งานระบบ SAP	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด อย่างยิ่ง	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย อย่างยิ่ง				
1. มีความรู้ ความ ชำนาญที่สามารถ ประยุกต์ใช้ให้เป็น ประโยชน์ในงานได้	17 (15.5%)	56 (50.9%)	21 (19.1%)	12 (10.9%)	4 (3.6%)	3.64	0.99	มาก	1
2. สามารถเลือก วิธีการในการแก้ปัญหา ที่ซับซ้อนบนพื้นฐาน ของความเข้าใจใน หลักการเป็นอย่างดี	8 (7.3%)	59 (53.6%)	21 (19.1%)	18 (16.4%)	4 (3.6%)	3.45	0.97	มาก	3
3. สามารถพัฒนา เครื่องมือหรือ กระบวนการทำงาน ขึ้นใหม่บนพื้นฐาน ทฤษฎีที่ถูกต้อง	15 (13.6%)	53 (48.2%)	20 (18.2%)	18 (16.4%)	4 (3.6%)	3.52	1.03	มาก	2
ภาพรวมด้านความรู้ และทักษะในด้านการใช้งานระบบ SAP						3.53	0.95	มาก	

จากตารางที่ 4-25 สมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านความรู้ และทักษะในด้านการใช้งานระบบ SAP ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 โดยมีความรู้ ความชำนาญที่สามารถประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในงานได้ มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 3.64 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ สามารถพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานขึ้นใหม่บนพื้นฐานทฤษฎีที่ถูกต้อง

มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.52 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือ สามารถเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนบนพื้นฐานของความเข้าใจในหลักการเป็นอย่างดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.45 ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.95 รายข้อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.97-1.03 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านความรู้ และทักษะในด้านการใช้งานระบบ SAP มีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4-26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)

ด้านความรู้ และ ทักษะในด้าน	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มาก อย่างยิ่ง	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย อย่างยิ่ง				
การบริหาร ทรัพยากรที่ใช้ใน กระบวนการผลิต									
1. มีความรู้ ความ ชำนาญที่สามารถ ประยุกต์ใช้ให้เป็น ประโยชน์ในงานได้	22 (20.0%)	50 (45.5%)	30 (27.3%)	8 (7.3%)	-	3.78	0.85	มาก	1
2. สามารถเลือก วิธีการในการแก้ปัญหา ที่ซับซ้อนบนพื้นฐาน ของความเข้าใจใน หลักการเป็นอย่างดี	15 (13.6%)	55 (50.0%)	31 (28.2%)	9 (8.2%)	-	3.69	0.81	มาก	3
3. สามารถพัฒนา เครื่องมือหรือ กระบวนการทำงาน ขึ้นใหม่บนพื้นฐาน ทฤษฎีที่ถูกต้อง	14 (12.7%)	63 (57.3%)	20 (18.2%)	13 (11.8%)	-	3.71	0.83	มาก	2
ภาพรวมด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารทรัพยากรที่ใช้ใน กระบวนการผลิต						3.72	0.78	มาก	

จากตารางที่ 4-26 สมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหาร ทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 โดยมีความรู้ความชำนาญที่สามารถประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในงานได้ มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 3.78 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ สามารถพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานขึ้นมา บนพื้นฐานทฤษฎีที่ถูกต้อง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.71 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือ สามารถ เลือกรูปแบบในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนบนพื้นฐานของความเข้าใจในหลักการเป็นอย่างดี มีคะแนน เฉลี่ยอยู่ที่ 3.69 ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.78 รายข้อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.81-0.85 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต มีความสอดคล้องกัน

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

เป็นการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานของผู้ตอบ แบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) วิเคราะห์รายข้อด้วยค่าเฉลี่ย (Mean: μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: σ) ดังตารางที่ 4-27 ถึงตารางที่ 4-31

ตารางที่ 4-27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)

ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน	μ	σ	ระดับ	อันดับ
การบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ	3.87	0.65	มาก	1
ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร	3.75	0.64	มาก	4
ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน	3.74	0.67	มาก	3
ด้านความพอใจของทุกฝ่าย	3.81	0.64	มาก	2
ภาพรวมประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน	3.79	0.59	มาก	

จากตารางที่ 4-27 ผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 โดยด้านการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จ มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 3.87 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาตามลำดับ คือ ด้านความพอใจของทุกฝ่าย มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.81 ซึ่งอยู่ในระดับมาก น้อยที่สุด คือ ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.75 อยู่ในระดับมาก ส่วนค่าเบี่ยงเบน

มาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.59 รายข้อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.64-0.67 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานโดยรวม และในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกัน

ตารางที่ 4-28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)

ด้านการบรรลุ เป้าหมาย ความสำเร็จ	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด อย่างยิ่ง	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย อย่างยิ่ง				
1. ท่านสามารถ ปฏิบัติงานให้เสร็จได้ ตามกำหนดเวลาและ ตามแผนการปฏิบัติงาน ที่วางไว้	15 (13.6%)	67 (60.9%)	24 (21.8%)	4 (3.6%)	-	3.85	0.69		3
2. ท่านปฏิบัติงาน ตามความสามารถจน ได้ผลงานออกมาซึ่งมี ความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และเชื่อถือได้	16 (14.5%)	66 (60.0%)	22 (20.0%)	6 (5.5%)	-	3.84	0.73	มาก	4
3. ท่านปฏิบัติงานได้ อย่างตรงต่อเวลาและ อุทิศเวลาในการทำงาน ให้เสร็จอยู่เสมอ	22 (20.0%)	61 (55.5%)	19 (17.3%)	8 (7.3%)	-	3.88	0.81	มาก	2
4. ท่านเข้าใจระเบียบ และขั้นตอนการ ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี จึงสามารถทำงานได้ อย่างรวดเร็ว และ ถูกต้องตามเป้าหมายที่ กำหนด	24 (21.8%)	59 (53.6%)	23 (20.9%)	4 (3.6%)	-	3.94	0.75	มาก	1
ภาพรวมด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ						3.87	0.65	มาก	

จากตารางที่ 4-28 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ด้านการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 โดยท่านเข้าใจระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีจึงสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องตามเป้าหมายที่กำหนด มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 3.94 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ท่านปฏิบัติงานได้อย่างตรงต่อเวลาและอุทิศเวลาในการทำงานให้เสร็จอยู่เสมอ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.88 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือ ท่านปฏิบัติงานตามความสามารถจนได้ผลงานออกมาซึ่งมีความถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์ และเชื่อถือได้ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.84 ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.65 รายชื่อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.69-0.81 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ มีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4-29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)

ด้านการจัดหาและ ใช้ปัจจัยทรัพยากร	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด อย่างยิ่ง	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย อย่างยิ่ง				
1. ท่านปฏิบัติ เกี่ยวกับการใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่ จำกัดได้อย่าง ประหยัดคุ้มค่า และ เกิดประโยชน์สูงสุด	17 (15.5%)	64 (58.2%)	20 (18.2%)	9 (8.2%)	-	3.81	0.79		1
2. ท่านสามารถ จัดสรรทรัพยากร เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ และ เทคโนโลยี ที่มีอยู่ ได้อย่างเหมาะสม	14 (12.7%)	56 (50.9%)	32 (29.1%)	8 (7.3%)	-	3.69	0.78	มาก	5
3. ท่านสามารถวาง แผนการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามลำดับ ขั้นตอนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	10 (9.1%)	66 (60.0%)	26 (23.6%)	8 (7.3%)	-	3.71	0.73	มาก	4

ตารางที่ 4-29 (ต่อ)

ด้านการจัดหาและ ใช้ปัจจัยทรัพยากร	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มาก อย่างยิ่ง	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย อย่างยิ่ง				
4. ท่านสามารถใช้ วัสดุอุปกรณ์ สำนักงานได้อย่าง เหมาะสมและนำสิ่ง ที่ใช้ได้อีกกลับมาใช้ ใหม่ ซึ่งทำให้ สามารถช่วยลด ต้นทุนขององค์กร	12 (10.9%)	69 (62.7%)	24 (21.8%)	5 (4.5%)	-	3.80	0.68	มาก	2
5. ท่านสามารถ สร้างความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญ ในการใช้ทรัพยากร ในด้านต่าง ๆ ได้ เป็นอย่างดี	17 (15.5%)	56 (50.9%)	33 (30.0%)	4 (3.6%)	-	3.78	0.74	มาก	3
ภาพรวมด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร						3.75	0.64	มาก	

จากตารางที่ 4-29 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัย
ทรัพยากร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 โดยท่านปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้
ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ได้อย่างประหยัดคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด
อยู่ที่ 3.81 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ท่านสามารถใช้วัสดุอุปกรณ์สำนักงานได้อย่างเหมาะสม
และนำสิ่งที่ใช้ได้อีกกลับมาใช้ใหม่ ซึ่งทำให้สามารถช่วยลดต้นทุนขององค์กร โดยง่าย มีคะแนน
เฉลี่ยอยู่ที่ 3.80 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือ ท่านสามารถจัดสรรทรัพยากร เช่น เงิน วัสดุ
อุปกรณ์ต่าง ๆ และเทคโนโลยี ที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.69 ซึ่งอยู่ในระดับมาก
เช่นเดียวกัน ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.64 รายชื่อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง
0.68-0.79 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร
มีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4-30 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านกระบวนการปฏิบัติงาน
ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)

ด้านกระบวนการ ปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มาก อย่างยิ่ง	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย อย่างยิ่ง				
1. ท่านมีการ วางแผนในการจัด กระบวนการปฏิบัติ งานให้สอดคล้อง กันในแต่ละฝ่าย โดยงานเสร็จตาม กำหนดเวลาและลด ความขัดแย้งกันได้	18 (16.4%)	52 (47.3%)	36 (32.7%)	4 (3.6%)	-	3.76	0.76	มาก	1
2. ท่านสามารถ ปรับปรุงวิธีการ ทำงานได้จากการ ทบทวนกระบวนการ ปฏิบัติงานอยู่เป็น ประจำ และช่วยลด ความซ้ำซ้อนในการ ทำงานได้เป็นอย่างดี	14 (12.7%)	56 (50.9%)	36 (32.7%)	4 (3.6%)	-	3.73	0.72	มาก	2
ภาพรวมด้านกระบวนการปฏิบัติงาน						3.74	0.67	มาก	

จากตารางที่ 4-30 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 โดยท่านมีการวางแผนในการจัดกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกันในแต่ละฝ่าย โดยงานเสร็จตามกำหนดเวลาและลดความขัดแย้งกันได้ มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 3.76 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ท่านสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานได้จากการทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำ และช่วยลดความซ้ำซ้อนในการทำงานได้เป็นอย่างดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.67 รายชื่อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.72-0.76 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4-31 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความพอใจของทุกฝ่าย
ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 110)

ด้านความพอใจ ของทุกฝ่าย	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด อย่างยิ่ง	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย อย่างยิ่ง				
1. ท่านสามารถ การปฏิบัติงานได้ เป็นที่ยอมรับของ ทุกฝ่ายสะท้อนให้ เห็นถึงความสามารถ ในการทำงานและ ได้รับการยกย่อง ชมเชยจากผลการ ปฏิบัติงาน	11 (10.0%)	60 (54.5%)	34 (30.9%)	5 (4.5%)	-	3.70	0.71	มาก	3
2. ท่านสามารถ สร้างเจตคติที่ดีต่อ การปฏิบัติงานและ ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทั้ง ภายในและภายนอก องค์กร	12 (10.9%)	69 (62.7%)	24 (21.8%)	5 (4.5%)	-	3.80	0.68	มาก	2
3. ท่านสามารถ ปฏิบัติงานโดยเห็น ความสำคัญของผู้อื่น และเห็นคุณค่าของ การทำงานเป็นทีม	22 (20.0%)	61 (55.5%)	19 (17.3%)	8 (7.3%)	-	3.88	0.81	มาก	1
4. ท่านสามารถทำ ผลงานที่มีคุณภาพดี ได้เป็นที่ยอมรับ นำเชื่อถือสร้างความ พึงพอใจแก่เพื่อน ร่วมงานและ ผู้เกี่ยวข้องอื่น	22 (20.0%)	61 (55.5%)	19 (17.3%)	8 (7.3%)	-	3.88	0.81	มาก	1
ภาพรวมด้านความพอใจของทุกฝ่าย						3.81	0.64	มาก	

จากตารางที่ 4-31 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ด้านความพอใจของทุกฝ่าย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 โดยท่านสามารถปฏิบัติงานโดยเห็นความสำคัญของผู้อื่นและเห็นคุณค่าของการทำงานเป็นทีม และท่านสามารถทำผลงานที่มีคุณภาพดีได้เป็นที่ยอมรับน่าเชื่อถือสร้างความพึงพอใจแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องอื่น มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 3.88 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ท่านสามารถสร้างเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.80 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือ ท่านสามารถการปฏิบัติงานได้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการทำงานและได้รับการยกย่องชมเชยจากผลการปฏิบัติงาน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.70 ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยรวมมีค่า 0.64 รายชื่อมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.68-0.81 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านความพอใจของทุกฝ่าย มีความสอดคล้องกัน

ส่วนที่ 7 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.1 อายุแตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน

H_0 : อายุแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-32 ผลการทดสอบความแตกต่างของอายุที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

ประสิทธิภาพการทำงาน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความแตกต่าง		
	F	P-value	ผลสมมติฐาน
1. ด้านสมรรถนะผู้นำ	0.680	.607	ไม่สามารถปฏิเสธ H_0
2. ด้านสมรรถนะหลัก	2.119	.084	ไม่สามารถปฏิเสธ H_0
3. ด้านสมรรถนะตามสายงาน	3.231	.015*	ปฏิเสธ H_0
4. ด้านสมรรถนะเชิงเทคนิค	3.904	.005*	ปฏิเสธ H_0

หมายเหตุ * P-value ≤ 0.05

จากตารางที่ 4-32 การวิเคราะห์ผลการทดสอบความแตกต่างของอายุที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ในทั้ง 4 ด้าน ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน

แบบจำแนกทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผลลัพธ์ที่ได้คือ ด้านสมรรถนะผู้นำ และด้านสมรรถนะหลัก มีค่า P-value มากกว่า 0.05 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธ H_0 หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงาน ในด้านสมรรถนะผู้นำ และด้านสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน

ส่วนด้านสมรรถนะตามสายงาน และด้านสมรรถนะเชิงเทคนิค มีค่า P-value น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงาน ในด้านสมรรถนะตามสายงาน และด้านสมรรถนะเชิงเทคนิค แตกต่างกันได้

สมมติฐานย่อยที่ 1.2 ระดับตำแหน่งในปัจจุบันแตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน

H_0 : ระดับตำแหน่งในปัจจุบันแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับตำแหน่งในปัจจุบันแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-33 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับตำแหน่งในปัจจุบันที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

ประสิทธิภาพการทำงาน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความแตกต่าง		
	F	P-value	ผลสมมติฐาน
1. ด้านสมรรถนะผู้นำ	2.891	.060*	ปฏิเสธ H_0
2. ด้านสมรรถนะหลัก	4.109	.019*	ปฏิเสธ H_0
3. ด้านสมรรถนะตามสายงาน	2.202	.116	ไม่สามารถปฏิเสธ H_0
4. ด้านสมรรถนะเชิงเทคนิค	.427	.654	ไม่สามารถปฏิเสธ H_0

หมายเหตุ * $P\text{-value} \leq 0.05$

จากตารางที่ 4-33 การวิเคราะห์ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับตำแหน่งในปัจจุบันที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ในทั้ง 4 ด้าน ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผลลัพธ์ที่ได้คือ ด้านสมรรถนะตามสายงาน และด้านสมรรถนะเชิงเทคนิค มีค่า P-value มากกว่า 0.05 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธ H_0 หมายความว่า ระดับตำแหน่งในปัจจุบันที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานในด้านสมรรถนะตามสายงาน และด้านสมรรถนะเชิงเทคนิคไม่แตกต่างกัน

ส่วนด้านสมรรถนะผู้นำ และด้านสมรรถนะหลัก มีค่า P-value น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หมายความว่า ระดับตำแหน่งในปัจจุบันที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานในด้านสมรรถนะผู้นำ และด้านสมรรถนะหลัก แตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.3 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน

H_0 : ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-34 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการศึกษาที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

ประสิทธิภาพการทำงาน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความแตกต่าง		
	F	P-value	ผลสมมติฐาน
1. ด้านสมรรถนะผู้นำ	.747	.389	ไม่สามารถปฏิเสธ H_0
2. ด้านสมรรถนะหลัก	.747	.389	ไม่สามารถปฏิเสธ H_0
3. ด้านสมรรถนะตามสายงาน	2.386	.125	ไม่สามารถปฏิเสธ H_0
4. ด้านสมรรถนะเชิงเทคนิค	2.510	.116	ไม่สามารถปฏิเสธ H_0

หมายเหตุ * P-value \leq 0.05

จากตารางที่ 4-34 การวิเคราะห์ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการศึกษาที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ในทั้ง 4 ด้าน ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผลลัพธ์ที่ได้คือ ด้านสมรรถนะผู้นำ ด้านสมรรถนะหลัก ด้านสมรรถนะตามสายงาน และด้านสมรรถนะเชิงเทคนิค มีค่า P-value มากกว่า 0.05

ดังนั้นจึงตัดสินใจ ไม่สามารถปฏิเสธ H_0 หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.4 ประสิทธิภาพการทำงานในบริษัทนี้แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน

H_0 : ประสิทธิภาพการทำงานในบริษัทนี้แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : ประสิทธิภาพการทำงานในบริษัทนี้แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-35 ผลการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิภาพการทำงานในบริษัทนี้ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

ประสิทธิภาพการทำงาน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความแตกต่าง		
	F	P-value	ผลสมมติฐาน
1. ด้านสมรรถนะผู้นำ	0.533	.712	ไม่สามารถปฏิเสธ H_0
2. ด้านสมรรถนะหลัก	1.603	.179	ไม่สามารถปฏิเสธ H_0
3. ด้านสมรรถนะตามสายงาน	2.542	.044*	ปฏิเสธ H_0
4. ด้านสมรรถนะเชิงเทคนิค	2.742	.032*	ปฏิเสธ H_0

หมายเหตุ * P-value ≤ 0.05

จากตารางที่ 4-35 การวิเคราะห์ผลการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิภาพการทำงานในบริษัทนี้ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ในทั้ง 4 ด้าน ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผลลัพธ์ที่ได้คือ ด้านสมรรถนะผู้นำ และด้านสมรรถนะหลัก มีค่า P-value มากกว่า 0.05 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธ H_0 หมายความว่า ประสิทธิภาพการทำงานในบริษัทนี้ที่ต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงาน ในด้านสมรรถนะผู้นำ และด้านสมรรถนะหลัก ไม่แตกต่างกัน

ส่วนด้านสมรรถนะตามสายงาน และด้านสมรรถนะเชิงเทคนิค มีค่า P-value น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หมายความว่า ประสิทธิภาพการทำงานในบริษัทนี้ที่ต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงาน ในด้านสมรรถนะตามสายงาน และด้านสมรรถนะเชิงเทคนิคแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นหลายตัว ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple linear regression analysis: MRA) โดยมีเกณฑ์ในการแปลความหมายว่า R ซึ่งใช้เกณฑ์เดียวกับการแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังนี้ (Hinkle, & Jurs, 1998)

- 0.80-1.00 หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
 0.60-0.79 หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง
 0.40-0.59 หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
 0.20-0.39 หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันต่ำ
 0.01-0.19 หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันต่ำมาก
- สมมติฐานการวิจัยที่ 2 สมรรถนะผู้นำ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน
 H_0 : สมรรถนะผู้นำ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน
 H_1 : สมรรถนะผู้นำ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ตารางที่ 4-36 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะผู้นำ
 กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยนำตัวแปรเข้าสมการพร้อมกัน
 (n = 110)

สมรรถนะผู้นำ	Unstandardized		Standardized	t	P-value	Collinearity	
	coefficients		coefficients			statistics	
	B	SE	Beta			Tolerance	VIF
ค่าคงที่	1.361	.408		3.339*	.001		
ด้านวิสัยทัศน์และ การดำเนินกลยุทธ์ สร้างแรงบันดาลใจ และความผูกพันต่อ องค์กร	.069	.114	.065	0.603	.548	.580	1.723
เป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	.197	.127	.177	1.548	.125	.508	1.970
R square	.296						
F	14.821*	.000					

หมายเหตุ ** แทนมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตัวแปรตามหรือตัวถูกพยากรณ์ ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ตัวแปรอิสระหรือตัวพยากรณ์ Predictors: (Constant) ได้แก่ สมรรถนะผู้นำ
ด้านวิสัยทัศน์และการดำเนินกลยุทธ์ (X_1) ด้านสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพันต่อองค์กร (X_2)
ด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_3)

จากตารางที่ 4-36 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple linear regression พบว่า สมรรถนะ
ผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์และการดำเนินกลยุทธ์ สร้างแรงบันดาลใจและความผูกพันต่อองค์กร เป็นผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance มีค่ามากกว่า 0.2 และค่า
VIF มีค่าน้อยกว่า 5 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งผลการวิเคราะห์การถดถอย
เชิงพหุคูณ พบว่า สมรรถนะผู้นำ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) มีค่าเท่ากับ 0.296 แสดงว่า สมรรถนะผู้นำ และ
ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันต่ำ ในทิศทางเดียวกัน จึงมีความสามารถ
ในการพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 29.6 อีกร้อยละ 70.4 เป็นผล
มาจากตัวแปรอื่นที่ผู้วิจัยไม่ได้ศึกษา

การทดสอบด้วยค่าสถิติ F ปรากฏว่าค่า P-value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ
0.05 แสดงว่า มีตัวแปรอิสระสมรรถนะผู้นำ ด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถใช้พยากรณ์
ตัวแปรตามประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้ สามารถสร้างสมการของความสัมพันธ์
ได้ดังนี้

สมการของความสัมพันธ์ในรูปคะแนนดิบหรือค่าจริง

Unstandardized $\hat{Y} = 1.361 + 0.356$ ด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง*

สมการของความสัมพันธ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

Standardized $\hat{Y} = 0.366$ ด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง*

เมื่อ $\hat{Y} =$ ตามประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

จากสมการข้างต้นหมายความว่า เมื่อสมรรถนะผู้นำ ด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น
0.356 หน่วย เมื่อสมรรถนะผู้นำ ด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย
จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.366 หน่วย

ดังนั้น จะต้องทดสอบด้วยสมการความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ สมรรถนะผู้นำที่มีอิทธิพล
ทางบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน
ของสมรรถนะผู้นำ ของตัวแปรแต่ละด้าน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 มีดังนี้

1. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ด้านวิสัยทัศน์และการดำเนิน
กลยุทธ์ เท่ากับ 0.065

2. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ด้านสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพันต่อองค์กร เท่ากับ 0.177

3. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.366

แสดงว่าสมรรถนะผู้นำทุกด้านส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยที่ด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_3) มีอิทธิพลในการพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมากที่สุด รองลงมาในระดับที่ใกล้เคียงกันคือ ด้านสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพันต่อองค์กร (X_2) และน้อยที่สุดคือ ด้านวิสัยทัศน์และการดำเนินกลยุทธ์ (X_1) ดังนั้น จึงมีข้อมูลเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 สมรรถนะหลัก ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

H_0 : สมรรถนะหลักไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

H_1 : สมรรถนะหลักส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ตารางที่ 4-37 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะหลัก กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยนำตัวแปรเข้าสมการพร้อมกัน ($n = 110$)

สมรรถนะหลัก	Unstandardized		Standardized	t	P-value	Collinearity	
	coefficients		coefficients			Tolerance	VIF
	B	SE	Beta				
ค่าคงที่	.681	.484		1.407	.162		
ประสานความร่วมมือ ในการทำงาน	.127	.121	.155	1.049	.298	.515	1.943
ความสามารถ ในการดำเนินการ ที่แข่งขันได้	.249	.123	.263	2.032*	.045	.371	2.698
เชื่อใจและเคารพ ซึ่งกันและกัน	.232	.118	.211	1.959	.053	.536	1.865
นวัตกรรม	.143	.145	.113	.989	.325	.476	2.102

ตารางที่ 4-37 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	Unstandardized		Standardized	t	P-value	Collinearity	
	coefficients		coefficients			statistics	
	B	SE	Beta			Tolerance	VIF
ความรู้สึกลึกถึงการเป็นเจ้าของ	.026	.105	.026	.243	.808	.536	1.866
R square	0.353						
F	11.326*	0.000					

หมายเหตุ ** แทนมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตัวแปรตามหรือตัวถูกพยากรณ์ ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน
ตัวแปรอิสระหรือตัวพยากรณ์ Predictors: (Constant) ได้แก่ สมรรถนะหลัก ด้าน
ประสานความร่วมมือในการทำงาน (X_1) ด้านความสามารถในการดำเนินการที่แข่งขันได้ (X_2)
ด้านเชื่อใจและเคารพซึ่งกันและกัน (X_3) ด้านนวัตกรรม (X_4) ด้านความรู้สึกลึกถึงการเป็นเจ้าของ (X_5)
จากตารางที่ 4-37 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple linear regression พบว่า สมรรถนะ
หลัก ด้านประสานความร่วมมือในการทำงาน ด้านความสามารถในการดำเนินการที่แข่งขันได้
ด้านเชื่อใจและเคารพซึ่งกันและกัน ด้านนวัตกรรม และด้านความรู้สึกลึกถึงการเป็นเจ้าของ
ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance มีค่ามากกว่า 0.2 และค่า VIF มีค่าน้อยกว่า
5 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ พบว่า
สมรรถนะหลัก ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) มีค่าเท่ากับ 0.353 แสดงว่า สมรรถนะหลัก และ
ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันต่ำ ในทิศทางเดียวกัน จึงมีความสามารถ
ในการพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 35.3 อีกร้อยละ 64.7 เป็นผล
มาจากตัวแปรอื่นที่ผู้วิจัยไม่ได้ศึกษา

การทดสอบด้วยค่าสถิติ F ปรากฏว่าค่า P-value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ
0.05 แสดงว่า มีตัวแปรอิสระสมรรถนะหลัก ด้านความสามารถในการดำเนินการที่แข่งขันได้
สามารถใช้พยากรณ์ตัวแปรตามประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้ สามารถสร้างสมการ
ของความสัมพันธ์ ได้ดังนี้

สมการของความสัมพันธ์ ในรูปคะแนนดิบหรือค่าจริง

Unstandardized $\hat{Y} = .681 + .127$ ด้านความสามารถในการดำเนินการที่แข่งขันได้*

สมการของความสัมพันธ์ ในรูปคะแนนมาตรฐาน

Standardized $\hat{Y} = .263$ ด้านความสามารถในการดำเนินการที่แข่งขันได้*

เมื่อ \hat{Y} = ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

จากสมการข้างต้นหมายความว่า เมื่อสมรรถนะหลัก ด้านความสามารถในการดำเนินการที่แข่งขันได้ เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.127 หน่วย เมื่อสมรรถนะหลัก ด้านความสามารถในการดำเนินการที่แข่งขันได้ เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.263 หน่วย

ดังนั้น จะต้องทดสอบด้วยสมการความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ สมรรถนะหลักที่มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของสมรรถนะหลัก ของตัวแปรแต่ละด้าน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 มีดังนี้

1. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ด้านประสานความร่วมมือในการทำงาน เท่ากับ 0.115
2. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ด้านความสามารถในการดำเนินการที่แข่งขันได้ เท่ากับ 0.263
3. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ด้านเชื่อใจและเคารพซึ่งกันและกัน เท่ากับ 0.211
4. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ด้านนวัตกรรม เท่ากับ 0.113
5. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ด้านความรู้สึกรับรู้ถึงการเป็นเจ้าของ เท่ากับ 0.026

แสดงว่าสมรรถนะหลักทุกด้านส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยที่ด้านความสามารถในการดำเนินการที่แข่งขันได้ มีอิทธิพลในการพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้มากที่สุด รองลงมาในระดับที่ใกล้เคียงกันคือ ด้านเชื่อใจและเคารพซึ่งกันและกัน และน้อยที่สุดคือ ด้านความรู้สึกรับรู้ถึงการเป็นเจ้าของ ดังนั้น จึงมีข้อมูลเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะหลักส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 สมรรถนะตามสายงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

H_0 : สมรรถนะตามสายงาน ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

H_1 : สมรรถนะตามสายงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ตารางที่ 4-38 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะตามสายงานกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยนำตัวแปรเข้าสมการพร้อมกัน (n = 110)

สมรรถนะตามสายงาน	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	P-value	Collinearity statistics	
	B	SE	Beta			Tolerance	VIF
	ค่าคงที่	1.103	.313				3.521*
การมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ	-.071	.123	-.074	-.576	.566	.281	2.552
ความละเอียดรอบคอบ	.652	.105	.684	6.178*	.000	.378	2.643
ความคิดรวบยอด	.090	.114	.100	.792	.430	.293	3.409
การมีจิตสำนึกด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม	-.059	.110	-.058	-.533	.595	.396	2.525
การแก้ปัญหา	.083	.096	.095	.863	.390	.379	2.636
R square	.517						
F	22.290*	.000					

หมายเหตุ ** แทนมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตัวแปรตามหรือตัวถูกพยากรณ์ ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ตัวแปรอิสระหรือตัวพยากรณ์ Predictors: (Constant) ได้แก่ สมรรถนะตามสายงานด้านการมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ (X_1) ด้านความละเอียดรอบคอบ (X_2) ด้านความคิดรวบยอด (X_3) ด้านการมีจิตสำนึกด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม (X_4) ด้านการแก้ปัญหา (X_5)

จากตารางที่ 4-38 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple linear regression สมรรถนะตามสายงาน ด้านการมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ด้านความละเอียดรอบคอบ ด้านความคิดรวบยอด ด้านการมีจิตสำนึกด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม และด้านการแก้ปัญหา ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance มีค่ามากกว่า 0.2 และค่า VIF มีค่าน้อยกว่า 5 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ พบว่า สมรรถนะตามสายงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) มีค่าเท่ากับ 0.517 แสดงว่า สมรรถนะตามสายงาน และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน จึงมีความสามารถในการพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 51.7 อีกร้อยละ 48.3 เป็นผลมาจากตัวแปรอื่นที่ผู้วิจัยไม่ได้ศึกษา

การทดสอบด้วยค่าสถิติ F ปรากฏว่าค่า P-value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า มีตัวแปรอิสระสมรรถนะตามสายงาน ด้านความละเอียดรอบคอบ สามารถใช้พยากรณ์ตัวแปรตามประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้ สามารถสร้างสมการของความสัมพันธ์ ได้ดังนี้

สมการของความสัมพันธ์ ในรูปคะแนนดิบหรือค่าจริง

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = 1.103 + .652 \text{ ด้านความละเอียดรอบคอบ*}$$

สมการของความสัมพันธ์ ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\text{Standardized } \hat{Y} = .684 \text{ ด้านความละเอียดรอบคอบ*}$$

เมื่อ \hat{Y} = ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

จากสมการข้างต้นหมายความว่า เมื่อสมรรถนะตามสายงาน ด้านความละเอียดรอบคอบเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.652 หน่วย เมื่อสมรรถนะตามสายงาน ด้านความละเอียดรอบคอบ เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.684 หน่วย

ดังนั้น จะต้องทดสอบด้วยสมการความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ สมรรถนะตามสายงาน ที่มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของสมรรถนะตามสายงาน ของตัวแปรแต่ละด้าน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 มีดังนี้

1. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ด้านการมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ เท่ากับ -0.074
2. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ด้านความละเอียดรอบคอบ เท่ากับ 0.684

3. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ด้านความคิดรวบยอด เท่ากับ 0.100

4. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ด้านการมีจิตสำนึกด้าน

ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม เท่ากับ -0.058

5. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ด้านการแก้ปัญหา เท่ากับ 0.095

แสดงว่าสมรรถนะตามสายงานทุกด้านส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยที่ด้านความละเอียดรอบคอบ มีอิทธิพลในการพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ได้มากที่สุด รองลงมาในระดับที่ใกล้เคียงกันคือ ด้านความคิดรวบยอด และน้อยที่สุดในทิศทางตรงกันข้ามคือ ด้านการมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ แปลความว่า สมรรถนะตามสายงาน ด้านการมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ลดลง 0.074 หน่วย ถ้าประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ดังนั้น จึงมีข้อมูลเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะตามสายงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 5 สมรรถนะเชิงเทคนิค ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

H_0 : สมรรถนะเชิงเทคนิค ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

H_1 : สมรรถนะเชิงเทคนิค ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ตารางที่ 4-39 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เพื่อพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะเชิงเทคนิคกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยนำตัวแปรเข้าสมการพร้อมกัน ($n = 110$)

สมรรถนะเชิง เทคนิค	Unstandardized		Standardized	t	P-value	Collinearity	
	coefficients		coefficients			statistics	
	B	SE	Beta			Tolerance	VIF
ค่าคงที่	.770	.229		3.367*	.001		
การควบคุม กระบวนการผลิต	.024	.116	.026	.207	.836	.206	4.845
ความรู้ และทักษะ ในด้านการควบคุม เครื่องจักรและ อุปกรณ์การผลิต	.273	.100	.315	2.732*	.007	.248	4.035

ตารางที่ 4-39 (ต่อ)

สมรรถนะเชิง เทคนิค	Unstandardized		Standardized	t	P-value	Collinearity	
	coefficients		coefficients			statistics	
	B	SE	Beta			Tolerance	VIF
ความรู้ และทักษะ ในด้านการวางแผน และบริหารต้นทุน การผลิต	.018	.084	.020	.211	.834	.351	2.848
ความรู้ และทักษะ ในด้านการ บริหารงานระบบ มาตรฐานการ บริหารคุณภาพ สากล (ISO)	-.165	.103	-.193	-1.603	.112	.227	4.414
ความรู้ และทักษะ ในด้านการ บริหารงานด้าน ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและ สิ่งแวดล้อม	.332	.089	.371	3.736*	.000	.334	2.994
ความรู้ และทักษะ ในด้านการจัดการ ภาวะฉุกเฉิน	.217	.091	.273	2.397*	.018	.255	3.928
ความรู้ และทักษะ ในด้านการใช้งาน ระบบ SAP	-.083	.068	-.133	-1.223	.224	.280	3.566
ความรู้ และทักษะ ในด้านการบริหาร ทรัพยากรที่ใช้ใน กระบวนการผลิต	.176	.093	.230	1.890*	.062	.223	4.488
R square	.668						
F	25.361*	.000					

หมายเหตุ * แทนมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตัวแปรตามหรือตัวถูกพยากรณ์ ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ตัวแปรอิสระหรือตัวพยากรณ์ Predictors: (Constant) ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิค

ด้านการควบคุมกระบวนการผลิต (X_1) ด้านความรู้ และทักษะในด้านการควบคุมเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต (X_2) ด้านความรู้ และทักษะในด้านการวางแผนและบริหารต้นทุนการผลิต (X_3) ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานระบบมาตรฐานการบริหารคุณภาพสากล (ISO) (X_4) ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (X_5) ด้านความรู้ และทักษะในด้านการจัดการภาวะฉุกเฉิน (X_6) ด้านความรู้ และทักษะในด้านการใช้งานระบบ SAP (X_7) ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต (X_8)

จากตารางที่ 4-39 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple linear regression สมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านการควบคุมกระบวนการผลิต ด้านความรู้ และทักษะในด้านการควบคุมเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต ด้านความรู้ และทักษะในด้านการวางแผนและบริหารต้นทุนการผลิต ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานระบบมาตรฐานการบริหารคุณภาพสากล (ISO) ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ด้านความรู้ และทักษะในด้านการจัดการภาวะฉุกเฉิน ด้านความรู้ และทักษะในด้านการใช้งานระบบ SAP และด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance มีค่ามากกว่า 0.2 และค่า VIF มีค่าน้อยกว่า 5 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ พบว่า สมรรถนะเชิงเทคนิค ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) มีค่าเท่ากับ 0.668 แสดงว่า สมรรถนะเชิงเทคนิค และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง ในทิศทางเดียวกัน จึงมีความสามารถในการพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 66.8 อีกร้อยละ 33.2 เป็นผลมาจากตัวแปรอื่นที่ผู้วิจัยไม่ได้ศึกษา

การทดสอบด้วยค่าสถิติ F ปรากฏว่าค่า P-value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า มีตัวแปรอิสระสมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านความรู้ และทักษะในด้านการควบคุมเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ด้านความรู้ และทักษะในด้านการจัดการภาวะฉุกเฉิน และด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต สามารถใช้พยากรณ์ตัวแปรตาม ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้ สามารถสร้างสมการของความสัมพันธ์ ได้ดังนี้

สมการของความสัมพันธ์ ในรูปคะแนนดิบหรือค่าจริง

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = .770 + .273 \text{ ด้านความรู้ และทักษะในด้านการควบคุมเครื่องจักร และอุปกรณ์การผลิต*} + .332 \text{ ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม*} + .217 \text{ ด้านความรู้ และทักษะในด้านการจัดการภาวะฉุกเฉิน*} + .176 \text{ ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต*}$$

สมการของความสัมพันธ์ ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\text{Standardized } \hat{Y} = .315 \text{ ด้านความรู้ และทักษะในด้านการควบคุมเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต*} + .371 \text{ ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม*} + .273 \text{ ด้านความรู้ และทักษะในด้านการจัดการภาวะฉุกเฉิน*} + .230 \text{ ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต*}$$

เมื่อ \hat{Y} = ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

จากสมการข้างต้นหมายความว่า เมื่อสมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านความรู้ และทักษะในด้านการควบคุมเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.273 หน่วย เมื่อสมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.332 หน่วย เมื่อสมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านความรู้ และทักษะในด้านการจัดการภาวะฉุกเฉิน เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.217 หน่วย เมื่อสมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.176 หน่วย เมื่อสมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านความรู้ และทักษะในด้านการควบคุมเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.315 หน่วย เมื่อสมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.371 หน่วย เมื่อสมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านความรู้ และทักษะในด้านการจัดการภาวะฉุกเฉิน เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.273 หน่วย เมื่อสมรรถนะเชิงเทคนิค

ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.230 หน่วย

ดังนั้น จะต้องทดสอบด้วยสมการความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ สมรรถนะเชิงเทคนิค ที่มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของสมรรถนะเชิงเทคนิค ของตัวแปรแต่ละด้าน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 มีดังนี้

1. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ด้านการควบคุมกระบวนการผลิต เท่ากับ 0.026
2. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ด้านความรู้ และทักษะในด้านการควบคุมเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต เท่ากับ 0.315
3. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ด้านความรู้ และทักษะในด้านการวางแผนและบริหารต้นทุนการผลิต เท่ากับ 0.020
4. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานระบบมาตรฐานการบริหารคุณภาพสากล (ISO) เท่ากับ -0.193
5. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม เท่ากับ 0.371
6. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ด้านความรู้ และทักษะในด้านการจัดการภาวะฉุกเฉิน เท่ากับ 0.273
7. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ด้านความรู้ และทักษะในด้านการใช้งานระบบ SAP เท่ากับ -0.133
8. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต เท่ากับ 0.230

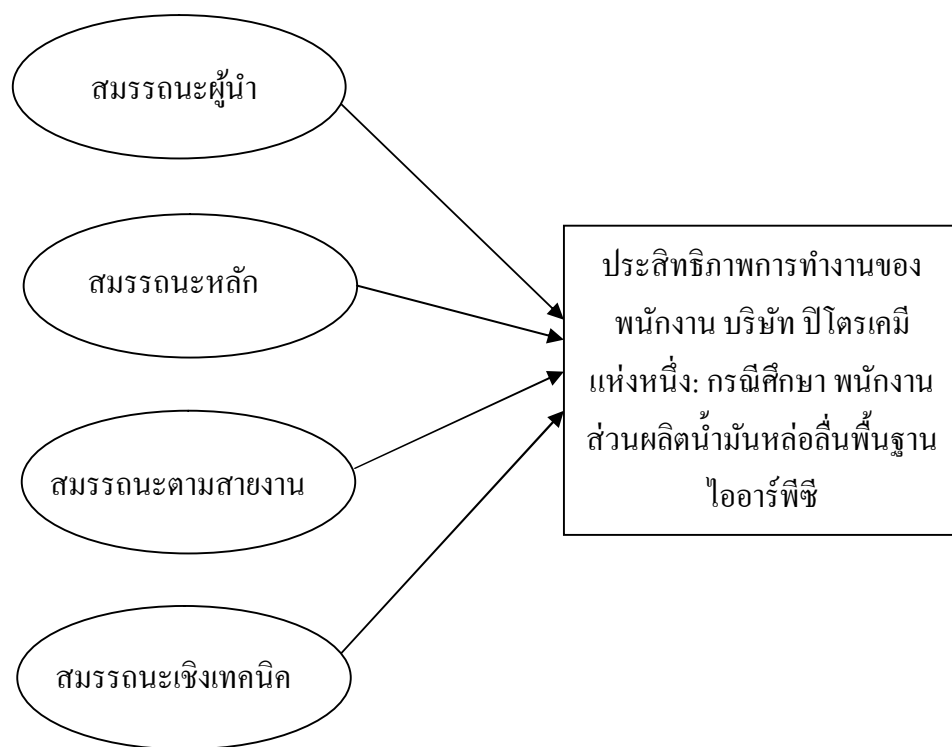
แสดงว่าสมรรถนะเชิงเทคนิคทุกด้านส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยที่ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม มีอิทธิพลในการพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ได้มากที่สุด รองลงมา ในระดับที่ใกล้เคียงกันคือ ด้านความรู้ และทักษะในด้านการควบคุมเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต และน้อยที่สุดในทิศทางตรงกันข้ามคือ ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานระบบมาตรฐานการบริหารคุณภาพสากล (ISO) แปลความว่า สมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานระบบมาตรฐานการบริหารคุณภาพสากล (ISO) ลดลง 0.193 หน่วย ถ้าประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ดังนั้น จึงมีข้อมูลเพียงพอที่จะปฏิเสธ

สมมติฐานหลัก (H_0) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะเชิงเทคนิคส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ตารางที่ 4-40 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย “ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท ปีโตรเคมีแห่งหนึ่ง: กรณีศึกษาพนักงานส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน ไออาร์พีซี”

ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท ปีโตรเคมีแห่งหนึ่ง: กรณีศึกษาพนักงานส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน ไออาร์พีซี	สมมติฐานการวิจัย
สมรรถนะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0)
สมรรถนะหลัก มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0)
สมรรถนะตามสายงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0)
สมรรถนะเชิงเทคนิคมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0)

จากตารางที่ 4-40 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย “ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท ปีโตรเคมีแห่งหนึ่ง: กรณีศึกษาพนักงานส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน ไออาร์พีซี” โดยสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 4-1



ภาพที่ 4-1 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัทปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง: กรณีศึกษา พนักงานส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน ไออาร์พีซี

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท พีโตรเคมีแห่งหนึ่ง: กรณีศึกษา พนักงานส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะของพนักงาน 2) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานประจำ ส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานของบริษัท พีโตรเคมีแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นพนักงานประจำทั้งสิ้น 110 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรง ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำ ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะตามสายงาน ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะเชิงเทคนิค ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และส่วนที่ 7 ผลการทดสอบสมมติฐาน หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว นำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท พีโตรเคมีแห่งหนึ่ง: กรณีศึกษา พนักงานส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง เมื่อตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว ผู้วิจัยจึงตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้อง และเก็บรวบรวมด้วยตัวเอง หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาลงรหัส และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยสามารถสรุปผลการวิจัยออกเป็น 7 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สรุปผลการสำรวจปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ในงานวิจัยครั้งนี้ เป็นเพศชาย มีอายุ 36-40 ปี มีตำแหน่งระดับปฏิบัติการ มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงานในบริษัทนี้ 16-20 ปี

ส่วนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำ

ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ด้านวิสัยทัศน์ และการดำเนินกลยุทธ์ ด้านสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพันต่อองค์กร และด้านเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน เป็นดังนี้

สมรรถนะผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์และการดำเนินกลยุทธ์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ “ท่านมีการวางเป้าหมายและแผนงานในอนาคต” “ท่านมีการตั้งเป้าหมาย ที่ท้าทายและมุ่งมั่นที่จะไปถึง” “ท่านมีความสามารถในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่ตั้งไว้” และ “ท่านมีความ สามารถในการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย ที่ได้ตั้งไว้”

สมรรถนะผู้นำ ด้านสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพันต่อองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับ มาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ “ท่านมีการสนับสนุน ยกย่อง และชมเชยเพื่อนร่วมงานของท่านที่ ทำงานได้สำเร็จตรงตามเป้าหมาย” “ท่านได้ให้คำแนะนำ และสอนงานให้กับเพื่อนร่วมงานของ ท่าน” “ท่านมีความรู้สึกผูกพันและภูมิใจที่ได้ทำงานภายในองค์กรแห่งนี้” และ “ท่านและเพื่อน ร่วมงานเป็นกำลังใจให้กันและกันในการทำงาน”

สมรรถนะผู้นำ ด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ ดังนี้ “ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร” “ท่านสามารถอธิบาย ถึงผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการยอมรับและนำไปสู่การปรับเปลี่ยน” และ “ท่านสามารถเห็นโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพการดำเนินงาน”

ส่วนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก

ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ซึ่งประกอบด้วย ด้านประสาน ความร่วมมือในการทำงาน ด้านความสามารถในการดำเนินการที่แข่งขันได้ ด้านเชื่อใจและเคารพ ซึ่งกันและกัน ด้านนวัตกรรม และด้านความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน เป็นดังนี้

สมรรถนะหลัก ด้านประสานความร่วมมือในการทำงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ “ท่านแสดงความคิดเห็น ขอความคิดเห็น รวมถึงยอมรับความคิดเห็น ที่แตกต่างจากเพื่อนร่วมงานของท่าน” “ท่านสามารถประสานงาน ขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน ได้โดยง่าย” และ “ท่านช่วยแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทีมงาน”

สมรรถนะหลัก ด้านความสามารถในการดำเนินการที่แข่งขันได้ ภาพรวมอยู่ในระดับ มาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ “ท่านมีการเรียนรู้จากผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงงาน ให้ดีขึ้น” “ท่านมีการตรวจสอบงานก่อนส่งมอบเพื่อให้งานของท่านมีคุณภาพและสามารถแข่งขัน

กับภายนอกองค์กรได้” “ท่านสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง” และ “ท่านมีการเรียนรู้จากคู่แข่ง ลูกค้า และผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตเพื่อปรับปรุงการทำงานอย่างสม่ำเสมอ”

สมรรถนะหลัก ด้านเชื้อใจและเคารพซึ่งกันและกัน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ “ท่านปฏิบัติงานด้วยความจริงใจและมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงานของท่าน” “ท่านมีจิตสำนึกที่ดี มีจริยธรรม และมีจรรยาในวิชาชีพ” “ท่านให้ความสำคัญและเคารพและความเชื่อใจกับเพื่อนร่วมงานเสมอ” “ท่านมีความใส่ใจ คำนึงถึงผลประโยชน์ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของการดำเนินงาน” และ “หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานของท่านมีความไว้วางใจต่อการทำงานของท่านอย่างเต็มที่”

สมรรถนะหลัก ด้านนวัตกรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ “ท่านเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกับกรอบและวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ” “ท่านมีนิสัยชอบปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้ดีขึ้นเป็นที่พอใจของฝ่ายอื่น ๆ มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง” และ “ท่านมีความคิดสร้างสรรค์ และกล้าที่จะเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาองค์กร”

สมรรถนะหลัก ด้านความรู้ลึกถึงการเป็นเจ้าของ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ “ท่านพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้” “ท่านมีความรู้ลึกถึงความร่วมเป็นเจ้าของในองค์กรของท่าน” และ “ท่านเข้าใจเป้าหมายขององค์กรในภาพรวมและให้ความสำคัญกับผลประโยชน์โดยรวมขององค์กร ก่อนผลประโยชน์ของหน่วยงานของท่าน”

ส่วนที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะตามสายงาน

ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะตามสายงาน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ด้านความละเอียดรอบคอบ ด้านความคิดรวบยอด ด้านการมีจิตสำนึกด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม และด้านการแก้ปัญหา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน เป็นดังนี้

สมรรถนะตามสายงาน ด้านการมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ “สร้างผลงานได้เหนือกว่าความคาดหวังที่กำหนดไว้” “พัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานและวิธีการทำงานของหน่วยงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น” และ “กระตุ้นให้ทีมงานมีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ โดยรับผิดชอบต่อผลงานของทีม”

สมรรถนะตามสายงาน ด้านความละเอียดรอบคอบ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ “คิดหาแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุง และป้องกันปัญหา ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ” “สามารถให้คำแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงประเด็นหรือจุดที่ต้องตรวจ สอบข้อมูล

ในรายละเอียด” “สามารถบอกให้สมาชิกในทีมเข้าใจและเห็นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานผิดพลาดได้” และ “ตรวจสอบความถูกต้อง และติดตามความก้าวหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายทั้งของตนเองและหน่วยงานได้อย่างเป็นมาตรฐาน”

สมรรถนะตามสายงาน ด้านความคิดรวบยอด ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ “แก้ปัญหาที่ซับซ้อน โดยเชื่อมโยงกรอบแนวคิดและประเด็นปัญหาต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา” “มองภาพรวมในการทำงานของหน่วยงาน รวมถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ ประเด็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้น” “หลักคิดหรือกรอบในการวางแผนการทำงานให้สมาชิกในทีมได้อย่างเป็นระบบ” และ “ชี้แจงให้สมาชิกในทีมเข้าใจถึงความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ”

สมรรถนะตามสายงาน ด้านการมีจิตสำนึกด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ “ดูแลและปรับปรุงสภาพแวดล้อมของฝ่ายงานเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน” “เสนอแนะ และ/หรือ พัฒนาวิธีการป้องกันความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน” และ “กระตุ้นและติดตามผลการดำเนินงานด้านความปลอดภัยของหน่วยงาน”

สมรรถนะตามสายงาน ด้านการแก้ปัญหา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ “กำหนดแนวทางเลือกในการแก้ปัญหาได้มากกว่า 1 แนวทางเลือก” “สามารถประเมินแนวทางเลือกและมีเหตุผลในการพิจารณาแนวทางเลือกที่แก้ไขปัญหาได้ดีที่สุด” และ “สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาสาเหตุของปัญหาและเสนอทางเลือกหรือแนวทางการพัฒนาระบบหรือกระบวนการปฏิบัติ งานที่เหมาะสมและสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถภายในหรือระหว่างหน่วยงาน”

ส่วนที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะเชิงเทคนิค

ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะสมรรถนะเชิงเทคนิค

ซึ่งประกอบด้วย ด้านการควบคุมกระบวนการผลิต ด้านความรู้ และทักษะในด้านการควบคุมเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต ด้านความรู้ และทักษะในด้านการวางแผนและบริหารต้นทุนการผลิต ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานระบบมาตรฐานการบริหารคุณภาพสากล (ISO) ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ด้านความรู้ และทักษะในด้านการจัดการภาวะฉุกเฉิน ด้านความรู้ และทักษะในด้านการใช้งานระบบ SAP และด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน เป็นดังนี้

สมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านการควบคุมกระบวนการผลิต ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ “มีความรู้ ความชำนาญที่จะสามารถประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในงานได้” “สามารถเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนบนพื้นฐานของความเข้าใจในหลักการเป็นอย่างดี” และ “สามารถพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานขึ้นใหม่บนพื้นฐานทฤษฎีที่ถูกต้องได้”

สมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านความรู้ และทักษะในด้านการควบคุมเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ “สามารถปรับวิธีทำงานหรือแก้ปัญหาที่ไม่ซับซ้อน” และ “มีความรู้ ความชำนาญที่จะสามารถให้คำแนะนำผู้อื่นได้”

สมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านความรู้ และทักษะในด้านการวางแผนและบริหารต้นทุนการผลิต ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ “มีการวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อลดเวลาการทำงาน” และ “มีความรู้ ความชำนาญที่จะสามารถใช้และ/หรือปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบได้ด้วยตนเอง”

สมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานระบบมาตรฐานการบริหารคุณภาพสากล (ISO) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ “สามารถปรับวิธีทำงานหรือแก้ปัญหาที่ไม่ซับซ้อนนอกเหนือจากแนวทางที่กำหนด” และ “มีความรู้ ความชำนาญที่สามารถให้คำแนะนำผู้อื่นได้”

สมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ “สามารถเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนบนพื้นฐานของความเข้าใจในหลักการเป็นอย่างดี” “มีความรู้ ความชำนาญที่สามารถประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในงานได้” และ “สามารถพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานขึ้นใหม่บนพื้นฐานทฤษฎีที่ถูกต้องได้”

สมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านความรู้ และทักษะในด้านการจัดการภาวะฉุกเฉิน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ “สามารถเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนบนพื้นฐานของความเข้าใจในหลักการเป็นอย่างดี” “มีความรู้ ความชำนาญที่สามารถประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในงานได้” และ “สามารถพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานขึ้นใหม่บนพื้นฐานทฤษฎีที่ถูกต้อง”

สมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านความรู้ และทักษะในด้านการใช้งานระบบ SAP ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ “มีความรู้ ความชำนาญที่สามารถประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในงานได้” “สามารถพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานขึ้นใหม่บนพื้นฐานทฤษฎีที่ถูกต้อง” และ “สามารถเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนบนพื้นฐานของความเข้าใจในหลักการเป็นอย่างดี”

สมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารทรัพยากรที่ใช้
ในกระบวนการผลิต ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ “มีความรู้ ความชำนาญ
ที่สามารถประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในงานได้” “สามารถพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการ
การทำงานขึ้นใหม่บนพื้นฐานทฤษฎีที่ถูกต้อง” และ “สามารถเลือกวิธีการในการแก้ปัญหา
ที่ซับซ้อนบนพื้นฐานของความเข้าใจในหลักการเป็นอย่างดี”

ส่วนที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน
ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน
ซึ่งประกอบด้วย ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร
ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านความพอใจของทุกฝ่าย โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา
รายด้าน เป็นดังนี้

ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ภาพรวม
อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ “ท่านเข้าใจระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี
จึงสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องตามเป้าหมายที่กำหนด” “ท่านปฏิบัติงานได้
อย่างตรงต่อเวลาและอุทิศเวลาในการทำงานให้เสร็จอยู่เสมอ” “ท่านสามารถปฏิบัติงานให้เสร็จได้
ตามกำหนดเวลาและตามแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้” และ “ท่านปฏิบัติงานตามความสามารถ
จนได้ผลงานออกมาซึ่งมีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และเชื่อถือได้”

ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร ภาพรวม
อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ “ท่านปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดได้
อย่างประหยัดคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด” “ท่านสามารถใช้วัสดุอุปกรณ์สำนักงานได้
อย่างเหมาะสมและนำสิ่งที่ใช้ได้อีกกลับมาใช้ใหม่ ซึ่งทำให้สามารถช่วยลดต้นทุนขององค์กร”
“ท่านสามารถสร้างความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในการใช้ทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ได้
เป็นอย่างดี” “ท่านสามารถวางแผนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามลำดับขั้นตอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ”
และ “ท่านสามารถจัดสรรทรัพยากร เช่น เงิน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ และเทคโนโลยี ที่มีอยู่ได้
อย่างเหมาะสม”

ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับ
มาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ “ท่านมีการวางแผนในการจัดกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกัน
ในแต่ละฝ่าย โดยงานเสร็จตามกำหนดเวลาและลดความขัดแย้งกันได้” และ “ท่านสามารถปรับปรุง
วิธีการทำงานได้จากการทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำ และช่วยลดความซ้ำซ้อน
ในการทำงานได้เป็นอย่างดี”

ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ด้านความพอใจของทุกฝ่าย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ “ท่านสามารถปฏิบัติงานโดยเห็นความสำคัญของผู้อื่นและเห็นคุณค่าของการทำงานเป็นทีม” “ท่านสามารถทำผลงานที่มีคุณภาพดีได้เป็นที่ยอมรับน่าเชื่อถือสร้างความพึงพอใจแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องอื่น” “ท่านสามารถสร้างเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร” และ “ท่านสามารถการปฏิบัติงานได้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการทำงานและได้รับการยกย่องชมเชยจากผลการปฏิบัติงาน”

ส่วนที่ 7 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ กำหนดนัยสำคัญทางสถิติ (α) ที่ระดับ 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานเป็นดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.1 อายุแตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน พบว่า ผลลัพธ์ที่ได้คือ ด้านสมรรถนะผู้นำ และด้านสมรรถนะหลัก มีค่า P-value มากกว่า 0.05 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธ H_0 หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานในด้านสมรรถนะผู้นำ และด้านสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านสมรรถนะตามสายงาน และด้านสมรรถนะเชิงเทคนิค มีค่า P-value น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงาน ในด้านสมรรถนะตามสายงาน และด้านสมรรถนะเชิงเทคนิค แตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.2 ระดับตำแหน่งในปัจจุบันแตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน พบว่า ผลลัพธ์ที่ได้คือ ด้านสมรรถนะตามสายงาน และด้านสมรรถนะเชิงเทคนิค มีค่า P-value มากกว่า 0.05 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธ H_0 หมายความว่า ระดับตำแหน่งในปัจจุบันที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงาน ในด้านสมรรถนะตามสายงาน และด้านสมรรถนะเชิงเทคนิค ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านสมรรถนะผู้นำ และด้านสมรรถนะหลัก มีค่า P-value น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หมายความว่า ระดับตำแหน่งในปัจจุบันที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงาน ในด้านสมรรถนะผู้นำ และด้านสมรรถนะหลัก แตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.3 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน พบว่า ผลลัพธ์ที่ได้คือ ด้านสมรรถนะผู้นำ ด้านสมรรถนะหลัก ด้านสมรรถนะตามสายงาน และด้านสมรรถนะเชิงเทคนิค มีค่า P-value มากกว่า 0.05 ดังนั้นจึงตัดสินใจ ไม่สามารถปฏิเสธ H_0 หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงาน ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.4 ประสิทธิภาพการทำงานในบริษัทนี้แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน พบว่า ผลลัพธ์ที่ได้คือ ด้านสมรรถนะผู้นำ และด้านสมรรถนะหลัก มีค่า P-value มากกว่า 0.05 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธ H_0 หมายความว่า ประสิทธิภาพการทำงานในบริษัทนี้ที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงาน ในด้านสมรรถนะผู้นำ และด้านสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านสมรรถนะตามสายงาน และด้านสมรรถนะเชิงเทคนิค มีค่า P-value น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หมายความว่า ประสิทธิภาพการทำงานในบริษัทนี้ที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงาน ในด้านสมรรถนะตามสายงาน และด้านสมรรถนะเชิงเทคนิค แตกต่างกัน

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 สมรรถนะผู้นำ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ผลการวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยที่สมรรถนะผู้นำ และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ ในทิศทางเดียวกัน ($R^2 = 0.296$) แสดงว่าสมรรถนะผู้นำทุกด้านส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยที่ด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_3) มีอิทธิพลในการพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมากที่สุด รองลงมาในระดับที่ใกล้เคียงกันคือ ด้านสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพันต่อองค์กร (X_2) และน้อยที่สุดคือ ด้านวิสัยทัศน์และการดำเนินกลยุทธ์ (X_1) ดังนั้น จึงมีข้อมูลเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะผู้นำ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 สมรรถนะหลัก ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ผลการวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยที่สมรรถนะหลัก และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ ในทิศทางเดียวกัน ($R^2 = 0.353$) แสดงว่าสมรรถนะหลักทุกด้านส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยที่ด้านความสามารถในการดำเนินการที่แข่งขันได้ มีอิทธิพลในการพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานได้มากที่สุด รองลงมาในระดับที่ใกล้เคียงกันคือ ด้านเชื่อใจและเคารพซึ่งกันและกัน และน้อยที่สุดคือ ด้านความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของ ดังนั้น จึงมีข้อมูลเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะหลักส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 สมรรถนะตามสายงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน ผลการวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยที่สมรรถนะตามสายงาน และประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน ($R^2 = 0.517$) แสดงว่าสมรรถนะตามสายงานทุกด้านส่งผล

ต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยที่ด้านความละเอียดรอบคอบ มีอิทธิพลในการพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้มากที่สุด รองลงมาในระดับที่ใกล้เคียงกันคือ ด้านความคิดรวบยอด และน้อยที่สุดในทิศทางตรงกันข้ามคือ ด้านการมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ แปลความว่า สมรรถนะตามสายงาน ด้านการมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ลดลง 0.074 หน่วย ถ้าประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ดังนั้น จึงมีข้อมูลเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะตามสายงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 5 สมรรถนะเชิงเทคนิค ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ผลการวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยที่สมรรถนะเชิงเทคนิค และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูงในทิศทางเดียวกัน ($R^2 = 0.668$) แสดงว่าสมรรถนะเชิงเทคนิคทุกด้านส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยที่ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม มีอิทธิพลในการพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้มากที่สุด รองลงมาในระดับที่ใกล้เคียงกันคือ ด้านความรู้ และทักษะในด้านการควบคุมเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต และน้อยที่สุดในทิศทางตรงกันข้ามคือ ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานระบบมาตรฐานการบริหารคุณภาพสากล (ISO) แปลความว่า สมรรถนะเชิงเทคนิค ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานระบบมาตรฐานการบริหารคุณภาพสากล (ISO) ลดลง 0.193 หน่วย ถ้าประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ดังนั้น จึงมีข้อมูลเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะเชิงเทคนิคส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท ปีโตรเคมีแห่งหนึ่ง: กรณีศึกษา พนักงานส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานสามารถอภิปรายผล โดยอ้างอิงจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ด้านวิสัยทัศน์และการดำเนินกลยุทธ์ ด้านสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพันต่อองค์กร และด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของประวิตร จิระมานะพันธ์ (2555) ที่ศึกษาเรื่อง สมรรถนะผู้นำและสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา พนักงานฝ่ายเทคโนโลยีของบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะผู้นำด้านสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน
ต่อองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด

2. จากผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ซึ่งประกอบด้วย
ด้านประสานความร่วมมือในการทำงาน ด้านความสามารถในการดำเนินการที่แข่งขัน ได้
ด้านเชื่อใจและเคารพซึ่งกันและกัน ด้านนวัตกรรม และด้านความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของ โดยรวม
อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิตติสานต์ วุฒิเวช (2553) ที่ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็น
เกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการของพนักงานคุมประพฤติกรมคุมประพฤติ
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานคุมประพฤติมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติ
ราชการ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกมิตร พินิจการ
(2552) ที่ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี
กรมสรรพสามิต ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมรายด้าน อยู่ในระดับมาก

3. จากผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะตามสายงาน ซึ่งประกอบด้วย
ด้านการมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ด้านความละเอียดรอบคอบ ด้านความคิดรวบยอด ด้านการมีจิตสำนึก
ด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม และด้านการแก้ปัญหา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้อง
กับแนวคิดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2556) ที่กล่าวถึง สมรรถนะสายงาน
ต้องประกอบไปด้วย ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ได้แก่ พัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานและวิธีการ
ทำงานของหน่วยงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น และสร้างผลงานได้เหนือกว่า
ความคาดหวังที่กำหนดไว้ พร้อมกระตุ้นให้ทีมงานมีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ โดยรับผิดชอบ
ต่อผลงานของทีม ถัดมาต้องมีความละเอียดรอบคอบ ได้แก่ การตรวจสอบความถูกต้อง และติดตาม
ความก้าวหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายทั้งของตนเองและหน่วยงานได้เป็นมาตรฐาน
และสามารถให้คำแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงประเด็นหรือจุดที่ต้องตรวจสอบข้อมูลในรายละเอียด
และสามารถบอกให้สมาชิกในทีมเข้าใจและเห็นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานผิดพลาด
ได้ พร้อมคิดหาแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุง และป้องกันปัญหา ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ
ถัดมาเรื่องความคิดรวบยอด ได้แก่ ต้องมีการชี้แจงให้สมาชิกในทีมเข้าใจถึงความเชื่อมโยงของ
กลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ มีหลักคิดหรือกรอบในการ
วางแผนการทำงานให้สมาชิกในทีมได้อย่างเป็นระบบ มองภาพรวมในการทำงานของหน่วยงาน
รวมถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ ประเด็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้น พร้อมแก้ปัญหาที่ซับซ้อนโดยเชื่อมโยง
กรอบแนวคิดและประเด็นปัญหาต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา ถัดมาการมี
จิตสำนึกด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การดูแลและปรับปรุงสภาพแวดล้อมของ
ฝ่ายงานเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน พร้อมทั้งเสนอแนะ และ/ หรือ พัฒนาการป้องกัน

ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน ถัดมาการกระตุ้นและติดตามผลการดำเนินงานด้านความปลอดภัยของหน่วยงาน สุดท้ายคือการแก้ปัญหา โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาสาเหตุของปัญหา

และเสนอทางเลือกหรือแนวทางการพัฒนาระบบหรือกระบวนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถภายในหรือระหว่างหน่วยงาน และกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ปัญหาได้มากกว่า 1 แนวทางเลือก และสามารถประเมินแนวทางเลือกและมีเหตุผลในการพิจารณาแนวทางเลือกที่แก้ไขปัญหาได้ดีที่สุด

4. จากผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะเชิงเทคนิค ซึ่งประกอบด้วย ด้านการควบคุมกระบวนการผลิต ด้านความรู้ และทักษะในด้านการควบคุมเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต ด้านความรู้ และทักษะในด้านการวางแผนและบริหารต้นทุนการผลิต ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานระบบมาตรฐานการบริหารคุณภาพสากล (ISO) ด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ด้านความรู้ และทักษะในด้านการจัดการภาวะฉุกเฉิน ด้านความรู้ และทักษะในด้านการใช้งานระบบ SAP และด้านความรู้ และทักษะในด้านการบริหารทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2556) ที่กล่าวถึง สมรรถนะเชิงเทคนิค ประกอบด้วย ความรู้ และทักษะในด้านการควบคุมกระบวนการผลิต ได้แก่ มีความรู้ ความชำนาญที่จะสามารถประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในงานได้ และสามารถเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนบนพื้นฐานของความเข้าใจในหลักการเป็นอย่างดี และสามารถพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานชิ้นใหม่บนพื้นฐานทฤษฎีที่ถูกต้องได้ ถัดมาความรู้ และทักษะในด้านการควบคุมเครื่องจักรอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ มีความรู้ ความชำนาญที่จะสามารถให้คำแนะนำผู้อื่นได้ และสามารถปรับวิธีทำงานหรือแก้ปัญหาที่ไม่ซับซ้อน ถัดมาความรู้ และทักษะในด้านการวางแผนและบริหารต้นทุนและกระบวนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ มีความรู้ ความชำนาญที่จะสามารถใช้และ/ หรือปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบได้ด้วยตนเอง และความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานระบบมาตรฐานการบริหารคุณภาพสากล (ISO) และมีความรู้ ความชำนาญที่จะสามารถให้คำแนะนำผู้อื่นได้ และสามารถปรับวิธีทำงานหรือแก้ปัญหาที่ไม่ซับซ้อนนอกเหนือจากแนวทางที่กำหนด ถัดมาความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ตามข้อกำหนด กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เช่น การควบคุมมลพิษ ระบบบำบัดน้ำเสีย กฎหมายสิ่งแวดล้อม HAZOP เป็นต้น และมีความรู้ และทักษะในด้านการจัดการภาวะฉุกเฉิน ได้แก่ มีความรู้ ความชำนาญที่จะสามารถประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในงานได้ และสามารถเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนบนพื้นฐานของความเข้าใจ

ในหลักการเป็นอย่างดี และสามารถพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานขึ้นใหม่บนพื้นฐานทฤษฎีที่ถูกต้อง ถัดมาต้องมีความรู้ และทักษะในด้านการดำเนินกิจกรรมเพิ่มผลผลิต (1. 5 ส, 2. QCC, 3. Suggestion, 4. Kaizen, 5. TPM, 6. TQM) ได้แก่ การมีความรู้ ความชำนาญที่จะสามารถประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในงานได้ สามารถเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนบนพื้นฐานของความเข้าใจในหลักการเป็นอย่างดี และสามารถพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานขึ้นใหม่บนพื้นฐานทฤษฎีที่ถูกต้องได้ ถัดมามีความรู้ และทักษะในด้านการใช้งานระบบ SAP ใน Module ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ มีความรู้ ความชำนาญที่จะสามารถประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในงานได้ สามารถเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนบนพื้นฐานของความเข้าใจในหลักการเป็นอย่างดี และสามารถพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานขึ้นใหม่บนพื้นฐานทฤษฎีที่ถูกต้องได้ สุดท้าย ต้องมีความรู้ และทักษะในด้านการบริหารทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต ได้แก่ มีความรู้ ความชำนาญที่จะสามารถประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในงานได้ และสามารถเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนบนพื้นฐานของความเข้าใจในหลักการเป็นอย่างดี และสามารถพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานขึ้นใหม่บนพื้นฐานทฤษฎีที่ถูกต้องได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท ปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง: กรณีศึกษา พนักงานส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. บริษัท ฯ ควรจะกำหนดนโยบายการพัฒนาสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ ทุกตำแหน่งอย่างจริงจัง และดำเนินการต่อเนื่อง
2. บริษัท ฯ ควรให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับ ทุกตำแหน่งได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามความเหมาะสมเป็นรายบุคคล
3. บริษัท ฯ ควรจะมีการประเมิน สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ ทุกตำแหน่งอย่างสม่ำเสมอ
4. บริษัท ฯ ควรทำข้อตกลงกับบุคลากรทุกระดับ ทุกตำแหน่ง ในการพัฒนาทักษะ ประสิทธิภาพ และพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของตนเองเป็นรายบุคคล
5. บริษัท ฯ ควรวางแผนการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรทุกระดับ ตามความจำเป็นและมาตรฐานของตำแหน่งงาน
6. บริษัท ฯ ควรจะสร้างแรงจูงใจหรือการให้รางวัลกับบุคลากร ทุกระดับ ทุกตำแหน่ง ที่สามารถพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของตนเองจนเป็นที่ยอมรับ

7. บุคลากรบริษัท ฯ ทุกระดับ ทุกตำแหน่งควรสร้างจิตสำนึก และตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของตนเอง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท ปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง: กรณีศึกษา พนักงานส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน จากผลศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปว่า ควรมีการศึกษาถึงประเด็นต่อไปนี้

1. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ ต่อการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัทปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง: กรณีศึกษา พนักงานส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน
2. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจหรือการสร้างจิตสำนึกต่อการพัฒนาสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร บริษัทปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง: กรณีศึกษา พนักงานส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน
3. ควรศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะในการปฏิบัติงาน กับตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรทุกระดับ เพื่อเป็นข้อมูลในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพขององค์กร

บรรณานุกรม

- กันตยา เพิ่มผล. (2552). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์
- จิตติสานต์ วุฒิเวชช์. (2553). *ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักใน การปฏิบัติราชการของ พนักงานคุมประพฤติกรมคุมประพฤติภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขา นโยบายสาธารณะ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย มหาสารคาม.
- เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม. (2550). *การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน: สมรรถนะหลัก (Core Competency)*. *วารสารบริหารการศึกษา*, 1(1), 25-41.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตพัฒนา พิษณุธาดาพงศ์. (2549). *ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อ ผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง*. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 6(20), 1-16.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2556). *ข้อมูลสถิติบริษัทในตลาดหลักทรัพย์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.set.or.th/>
- นฤมล สุนสวัสดิ์. (2549). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: วันทิพย์.
- บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน). (2553). *คู่มือสมรรถนะผู้นำและสมรรถนะหลัก Core and Leadership Competency Dictionary*. ม.ป.ท.
- ประพัฒน์พล สุวรรณวิชนี. (2550). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้กับสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานของพนักงานแผนกบำรุงรักษาในกลุ่มบริษัท ในสวนอุตสาหกรรมศรีราชา อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหารระดับต้น, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประวิตร จิระมานะพันธ์. (2555). *สมรรถนะผู้นำและสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา พนักงานฝ่ายเทคโนโลยีของบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิจิต อุอ่อน. (2553). *การวิจัยและการสืบค้นข้อมูลธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

- ศุภมิตร พินิจการ. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีกรมสรรพสามิต*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาการบัญชี, คณะบัญชีและการจัดการ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมใจ ลักษณะ. (2549). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สีมา สีมานันท์. (2548). *การบริหารงานบุคคล*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสน่ห์ ขี้โต. (2548). *การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. เข้าถึงได้จาก <http://osc.go.th/veform/PDF/competency.pdf>
- ศุภัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2547). Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้. *Productivity*, 9(53), 20-25.
- อานนท์ ศักดิ์วีระชัย. (2547). *แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. London: Wiley.
- Clark, E., & Hinxman, L. (1999). Developing a framework of competencies for facilities management. *Facilities*, 17(7), 246-252.
- Kolb, M., & Barth, J. (1986). *Liebigs Ann. Chem*, 25(34), 1036-1040.
- Kuger, C. C. (2003). A study of the link between a corporation's financial performance and its commitment to ethics. *Journal of Business Ethics*, 17(13), 531-556.
- McClelland, D. C. (1993). Intelligence is not the best predictor of job performance. *Current Directions in Psychological Science*, 2(1), 5-6.
- McShane, S., & Glinow, M. V. (2004). *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill.
- Parry, K. W. (1998). Grounded theory and social process: A new direction for leadership research. *Leadership Quarterly*, 9(1), 85-105.

ภาคผนวก



วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate school of Commerce Burapha University

169 ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

แบบสอบถาม

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท ปีโตรเคมี
 แห่งหนึ่ง กรณีศึกษา พนักงานส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการเรียนวิชาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาผู้ทำการวิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ด้วย และขอขอบคุณ
 ท่านมา ณ โอกาสนี้

คำชี้แจง

1. แบบสอบถาม (Questionnaire) ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน 5 ข้อ
ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำ	จำนวน 11 ข้อ
ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก	จำนวน 18 ข้อ
ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะตามสายงาน	จำนวน 17 ข้อ
ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะเชิงเทคนิค	จำนวน 21 ข้อ
ส่วนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน	จำนวน 15 ข้อ

2. ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อคำถามและทุกส่วนตามความเป็นจริง เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท ปีโตรเคมีแห่งหนึ่ง กรณีศึกษา พนักงานส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน

3. ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลท่านจะถูกปกปิดเป็นความลับและจะถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ

- () 1. ชาย () 2. หญิง

2. อายุ (ให้นับ 0-6 เดือน ปรับลด และ 6 เดือนขึ้นไป ปรับเพิ่ม)

- () 1. ไม่เกิน 30 ปี () 2. 31-35 ปี
() 3. 36-40 ปี () 4. 41-45 ปี
() 5. มากกว่า 45 ปี

3. ระดับตำแหน่งในปัจจุบัน

- () 1. ระดับปฏิบัติการ () 2. ระดับหัวหน้างาน
() 3. ระดับบริหาร

4. ระดับการศึกษา

- () 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี () 2. ปริญญาตรี
() 3. ปริญญาโทหรือสูงกว่า

5. ประสบการณ์การทำงานในบริษัทนี้ (ให้นับ 0-6 เดือน ปรับลด และ 6 เดือนขึ้นไป ปรับเพิ่ม)

- () 1. ไม่เกิน 5 ปี () 2. 6-10 ปี
() 3. 11-15 ปี () 4. 16-20 ปี
() 5. มากกว่า 20 ปี

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำ

คำชี้แจง กรุณาพิจารณาข้อความเหล่านี้และแสดงความคิดเห็นว่าท่านอยู่ในระดับใด

โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดย

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

สมรรถนะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านวิสัยทัศน์และการดำเนินกลยุทธ์					
6. ท่านมีการวางเป้าหมายและแผนงานในอนาคต					
7. ท่านมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและมุ่งมั่นที่จะไปถึง					
8. ท่านมีความสามารถในการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้					
9. ท่านมีความสามารถในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
สร้างแรงบันดาลใจและความผูกพันต่อองค์กร					
10. ท่านมีความรู้สึกผูกพันและภูมิใจที่ได้ทำงานภายในองค์กรแห่งนี้					
11. ท่านและเพื่อนร่วมงานเป็นกำลังใจให้กันและกันในการทำงาน					
12. ท่านได้ให้คำแนะนำ และสอนงานให้กับเพื่อนร่วมงานของท่าน					
13. ท่านมีการสนับสนุน ยกย่อง และชมเชยเพื่อนร่วมงานของท่านที่ทำงานได้สำเร็จตรงตามเป้าหมาย					

สมรรถนะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
14. ท่านสามารถอธิบายถึงผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการยอมรับและนำไปสู่การปรับเปลี่ยน					
15. ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร					
16. ท่านสามารถเห็น โอกาสจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพการดำเนินงาน					

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก

คำชี้แจง กรุณาพิจารณาข้อความเหล่านี้และแสดงความคิดเห็นว่าท่านอยู่ในระดับใด

โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดย

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

สมรรถนะหลัก	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ประสานความร่วมมือในการทำงาน					
17. ท่านสามารถประสานงาน ขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานได้โดยง่าย					
18. ท่านแสดงความคิดเห็น ขอความคิดเห็น รวมถึงยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างจากเพื่อนร่วมงานของท่าน					
19. ท่านช่วยแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทีมงาน					

สมรรถนะหลัก	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ความสามารถในการดำเนินการที่แข่งขันได้					
20. ท่านมีการเรียนรู้จากผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น					
21. ท่านสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง					
22. ท่านมีการเรียนรู้จากคู่แข่ง ลูกค้า และผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตเพื่อปรับปรุงการทำงานอย่างสม่ำเสมอ					
23. ท่านมีการตรวจสอบงานก่อนส่งมอบเพื่อให้งานของท่านมีคุณภาพและสามารถแข่งขันกับภายนอกองค์กรได้					
เชื้อใจและเคารพซึ่งกันและกัน					
24. ท่านให้ความเคารพและความเชื่อใจกับเพื่อนร่วมงานเสมอ					
25. ท่านมีจิตสำนึกที่ดี มีจริยธรรม และมีจรรยาบรรณวิชาชีพ					
26. ท่านมีความใส่ใจ คำนึงถึงผลประโยชน์ ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของการดำเนินงาน					
27. หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานของท่านมีความไว้วางใจต่อการทำงานของท่านอย่างเต็มที่					
28. ท่านปฏิบัติงานด้วยความจริงใจและมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงานของท่าน					
นวัตกรรม					
29. ท่านมีความคิดสร้างสรรค์ และกล้าที่จะเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาองค์กร					
30. ท่านมีนิสัยชอบปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้ดีขึ้นเป็นที่พอใจของฝ่ายอื่น ๆ มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง					

สมรรถนะหลัก	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
31. ท่านเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกับกรอบและวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ					
ความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของ					
32. ท่านมีความรู้สึกถึงความร่วมเป็นเจ้าของในองค์กรของท่าน					
33. ท่านเข้าใจเป้าหมายขององค์กรในภาพรวมและให้ความสำคัญกับผลประโยชน์โดยรวมขององค์กร ก่อนผลประโยชน์ของหน่วยงานของท่าน					
34. ท่านพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้					

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะตามสายงาน

คำชี้แจง กรุณาพิจารณาข้อความเหล่านี้และแสดงความคิดเห็นว่าท่านอยู่ในระดับใด

โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดย

- 5 หมายถึง ดีเยี่ยม
- 4 หมายถึง ดีมาก
- 3 หมายถึง ดี
- 2 หมายถึง พอใช้
- 1 หมายถึง ควรปรับปรุง

สมรรถนะตามสายงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ					
35. พัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานและวิธีการทำงานของหน่วยงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น					

สมรรถนะตามสายงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
36. สร้างผลงานได้เหนือกว่าความคาดหวังที่กำหนดไว้					
37. กระตุ้นให้ทีมงานมีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จโดย รับผิดชอบต่อผลงานของทีม					
ความละเอียดรอบคอบ					
38. ตรวจสอบความถูกต้อง และติดตามความก้าวหน้าของ งานที่ได้รับมอบหมายทั้งของตนเองและหน่วยงานได้อย่าง เป็นมาตรฐาน					
39. สามารถให้คำแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงประเด็นหรือ จุดที่ต้องตรวจสอบข้อมูลในรายละเอียด					
40. สามารถบอกให้สมาชิกในทีมเข้าใจและเห็นถึง ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานผิดพลาดได้					
41. คิดหาแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุง และป้องกัน ปัญหา ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ					
ความคิดรวบยอด					
42. ชี้แจงให้สมาชิกในทีมเข้าใจถึงความเชื่อมโยงของกล ยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานได้อย่างเป็น ระบบ					
43. หลักคิดหรือกรอบในการวางแผนการทำงานให้ สมาชิกในทีมได้อย่างเป็นระบบ					
44. มองภาพรวมในการทำงานของหน่วยงาน รวมถึง ผลลัพธ์ที่ต้องการ ประเด็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้น					
45. แก้ปัญหาที่ซับซ้อนโดยเชื่อมโยงกรอบแนวคิดและ ประเด็นปัญหาต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและ ทันเวลา					

สมรรถนะตามสายงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การมีจิตสำนึกด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม					
46. ดูแลและปรับปรุงสภาพแวดล้อมของฝ่ายงานเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน					
47. เสนอแนะ และ/ หรือ พัฒนาวิธีการป้องกันความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน					
48. กระตุ้นและติดตามผลการดำเนินงานด้านความปลอดภัยของหน่วยงาน					
การแก้ปัญหา					
49. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาสาเหตุของปัญหาและเสนอทางเลือกหรือแนวทางการพัฒนาระบบหรือกระบวนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถภายในหรือระหว่างหน่วยงาน					
50. กำหนดแนวทางเลือกในการแก้ปัญหาได้มากกว่า 1 แนวทางเลือก					
51. สามารถประเมินแนวทางเลือกและมีเหตุผลในการพิจารณาแนวทางเลือกที่แก้ไขปัญหาได้ดีที่สุด					

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะเชิงเทคนิค

คำชี้แจง กรุณาพิจารณาข้อความเหล่านี้และแสดงความคิดเห็นว่าท่านอยู่ในระดับใด

โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดย

- 5 หมายถึง ดีเยี่ยม
- 4 หมายถึง ดีมาก
- 3 หมายถึง ดี
- 2 หมายถึง พอใช้
- 1 หมายถึง ควรปรับปรุง

สมรรถนะเชิงเทคนิค	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การควบคุมกระบวนการผลิต					
52. มีความรู้ ความชำนาญที่จะสามารถประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในงานได้					
53. สามารถเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนบนพื้นฐานของความเข้าใจในหลักการเป็นอย่างดี					
54. สามารถพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานชิ้นใหม่บนพื้นฐานทฤษฎีที่ถูกต้องได้					
ความรู้ และทักษะในด้านการควบคุมเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต					
55. มีความรู้ ความชำนาญที่จะสามารถให้คำแนะนำผู้อื่นได้					
56. สามารถปรับวิธีทำงานหรือแก้ปัญหาที่ไม่ซับซ้อน					
ความรู้ และทักษะในด้านการวางแผนและบริหารต้นทุนการผลิต					
57. มีความรู้ ความชำนาญที่จะสามารถใช้และ/หรือปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบได้ด้วยตนเอง					
58. มีการวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อลดเวลาการทำงาน					
ความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานระบบมาตรฐานการบริหารคุณภาพสากล (ISO)					
59. มีความรู้ ความชำนาญที่สามารถให้คำแนะนำผู้อื่นได้					
60. สามารถปรับวิธีทำงานหรือแก้ปัญหาที่ไม่ซับซ้อนนอกเหนือจากแนวทางที่กำหนด					
ความรู้ และทักษะในด้านการบริหารงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม					
61. มีความรู้ ความชำนาญที่สามารถประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในงานได้					
62. สามารถเลือกวิธีในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนบนพื้นฐานของความเข้าใจในหลักการเป็นอย่างดี					
63. สามารถพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานชิ้นใหม่บนพื้นฐานทฤษฎีที่ถูกต้องได้					

สมรรถนะเชิงเทคนิค	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ความรู้ และทักษะในด้านการจัดการภาวะฉุกเฉิน					
64. มีความรู้ ความชำนาญที่สามารถประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในงานได้					
65. สามารถเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนบนพื้นฐานของความเข้าใจในหลักการเป็นอย่างดี					
66. สามารถพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานชิ้นใหม่บนพื้นฐานทฤษฎีที่ถูกต้อง					
ความรู้ และทักษะในด้านการใช้งานระบบ SAP					
67. มีความรู้ ความชำนาญที่สามารถประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในงานได้					
68. สามารถเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนบนพื้นฐานของความเข้าใจในหลักการเป็นอย่างดี					
69. สามารถพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานชิ้นใหม่บนพื้นฐานทฤษฎีที่ถูกต้อง					
ความรู้ และทักษะในด้านการบริหารทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต					
70. มีความรู้ ความชำนาญที่สามารถประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในงานได้					
71. สามารถเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนบนพื้นฐานของความเข้าใจในหลักการเป็นอย่างดี					
72. สามารถพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานชิ้นใหม่บนพื้นฐานทฤษฎีที่ถูกต้อง					

ส่วนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

คำชี้แจง กรุณาพิจารณาข้อความเหล่านี้และแสดงความคิดเห็นว่าท่านอยู่ในระดับใด

โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดย

- 5 หมายถึง ดีเยี่ยม
- 4 หมายถึง ดีมาก
- 3 หมายถึง ดี
- 2 หมายถึง พอใช้
- 1 หมายถึง ควรปรับปรุง

ประสิทธิภาพการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ					
73. ท่านสามารถปฏิบัติงานให้เสร็จได้ตามกำหนดเวลาและตามแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้					
74. ท่านปฏิบัติงานตามความสามารถจนได้ผลงานออกมาซึ่งมีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และเชื่อถือได้					
75. ท่านปฏิบัติงานได้อย่างตรงต่อเวลาและอุทิศเวลาในการทำงานให้เสร็จอยู่เสมอ					
76. ท่านเข้าใจระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีจึงสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องตามเป้าหมายที่กำหนด					
ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร					
77. ท่านปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดได้อย่างประหยัดคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด					
78. ท่านสามารถจัดสรรทรัพยากร เช่น เงิน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ และเทคโนโลยี ที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม					
79. ท่านสามารถวางแผนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามลำดับขั้นตอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ประสิทธิภาพการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
80. ท่านสามารถใช้วัสดุอุปกรณ์สำนักงานได้อย่างเหมาะสมและนำสิ่งที่ใช้ได้อีกกลับมาใช้ใหม่ ซึ่งทำให้สามารถช่วยลดต้นทุนขององค์กร					
81. ท่านสามารถสร้างความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในการใช้ทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี					
ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน					
82. ท่านมีการวางแผนในการจัดกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกันในแต่ละฝ่าย โดยงานเสร็จตามกำหนดเวลาและลดความขัดแย้งกันได้					
83. ท่านสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานได้จากการทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำ และช่วยลดความซ้ำซ้อนในการทำงานได้เป็นอย่างดี					
ด้านความพอใจของทุกฝ่าย					
84. ท่านสามารถการปฏิบัติงานได้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการทำงานและได้รับการยกย่องชมเชยจากผลการปฏิบัติงาน					
85. ท่านสามารถสร้างเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
86. ท่านสามารถปฏิบัติงานโดยเห็นความสำคัญของผู้อื่นและเห็นคุณค่าของการทำงานเป็นทีม					
87. ท่านสามารถทำผลงานที่มีคุณภาพดีได้เป็นที่ยอมรับ นำเชื่อถือสร้างความพึงพอใจแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องอื่น					