

# สมรรถนะในการบริหารจัดการของหัวหน้างาน ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน ของพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร Management Competency of Foreman Affect Work Effectiveness of Employees in Bangkok Metropolis

นภาพร เทพรักษา\*

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย (1) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน (2) เพื่อศึกษาสมรรถนะในการบริหารจัดการของหัวหน้างานที่มีความสัมพันธ์ประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ประกอบด้วย ความความเป็นผู้นำ, การวางแผนงานและการจัดการ, ความคิดเชิงวิเคราะห์, การตัดสินใจ, การสื่อสาร, การสอนงานและการพัฒนางาน และการพัฒนาพนักงาน จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 26-33 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าปริญญาตรี และส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด ผลการศึกษา พบว่าประสิทธิผลในการทำงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับสมรรถนะในการบริหารจัดการด้านความเป็นผู้นำ, การวางแผนงานและการจัดการ, การสอนงานและการพัฒนางาน และการพัฒนาพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

**คำหลัก:** สมรรถนะในการบริหารจัดการ, ประสิทธิผลในการทำงาน

---

\* นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## Abstract

The purpose of this research were (1) to study relationship between employee's personal and effectiveness of employees in Bangkok Metropolis; and (2) to study relationship between manager's management competency and effectiveness of employees in Bangkok Metropolis including Leadership, Planning and Organizing, Analytical Thinking, Decision Making, Communications, Coaching and Developing Others and Employee Development. Samples were 400 personnel working in Bangkok Metropolis. A questionnaire is used to collect data. From the research, most of the respondents are female at age between 26-33 years old, education level; Bachelor's degree or equivalent, marital status of unmarried. Results of the statistical significance level of 0.05 suggested that effectiveness of employees had with manager's management competency have a positive relationship to the Leadership, Planning and Organizing, Coaching and Developing Others and Employee Development

**Keywords:** Management Competency, Work Effectiveness

## บทนำ

การวางแผนการพัฒนาคนล่วงหน้าเปรียบเสมือนหนึ่งเป็นการเตรียมการหรือสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ล่วงหน้าให้แก่องค์กรในอนาคต โดยธรรมชาติของมนุษย์แล้วต้องถือว่า มนุษย์กับการพัฒนาเป็นของคู่กัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มนุษย์จำเป็นจะต้องได้รับการพัฒนา ทั้งนี้เพราะการพัฒนาจะช่วยทำให้มนุษย์มีศักยภาพในตนเองเพิ่มขึ้น ถ้าจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในอนาคตนั้น เราจะต้องเตรียมการวางแผนเพื่อพัฒนาคน และมูลค่าที่ใส่ลงไปในคน ณ ปัจจุบันจะต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับมูลค่าเพิ่มขององค์กรที่กำหนดไว้ในอนาคตด้วย โดยปกติแล้วองค์กรหนึ่ง ๆ นั้นมักจะมีบุคลากรประเภทอายุงานน้อย ปานกลาง และมากผสมผสานกันอยู่มากมาย มีทั้งคนเก่าและคนใหม่ องค์กรจำเป็นที่จะต้องวางแผนอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงว่าจะพัฒนาคนในแต่ละช่วง

อายุงาน และแต่ละตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันนั้นเป็นอย่างไรร จึงจะเกิดระดับความสมดุลงานในเชิงความรู้ความสามารถ และเกื้อหนุน ทำให้บุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น (กิตติ บุญนาค, 2549, หน้า 21-22)

ในปัจจุบันองค์กรในต่างประเทศได้นำ Competency มาใช้ในการบริหารงานอย่างกว้างขวางโดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การพัฒนา การประเมินผลงาน และการรักษาบุคลากรในองค์กร Competency ช่วยให้เห็นผลงานของบุคลากรตรงตามความต้องการขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเพิ่มขึ้น นอกจากนี้แนวคิด Competency ยังเชื่อมโยงกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์กรที่ผู้บริหารทั้งหลายใฝ่ฝันที่จะสร้างขึ้น ด้วยเหตุนี้แนวคิด Competency จึงได้รับความสนใจแพร่หลายมากขึ้นตลอดมา Competency เพิ่งจะได้รับความสนใจและกล่าวขานถึงอย่างจริงจังในประเทศไทยเมื่อไม่กี่ปีมานี้เอง (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549, หน้า 1.1)

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงสมรรถนะในการบริหารงานของหัวหน้างานส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและทำให้พนักงานเกิดประสิทธิผลสูงที่สุดในการทำงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและการเพิ่มกำไรทางธุรกิจต่อไป

## ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

**ทฤษฎีสมรรถนะในการบริหารจัดการของเดวิด แมคเคลแลนด์**  
(David C. McClelland Theory)

David C. McClelland (1970 อ้างถึงใน เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคณะ, 2547) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ส่วนที่เป็นความชำนาญเฉพาะด้าน และเป็นสมรรถนะของทุกตำแหน่งในองค์กรต้องมีซึ่งจะไปสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความสามารถหลักขององค์กร

2. สมรรถนะในตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency / Technical Competency) หมายถึง ความสามารถเฉพาะตำแหน่งนั้น ๆ โดยมีความรู้ ทักษะ และความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงานที่เป็นเทคนิคและวิชาชีพเฉพาะ

3. สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Professional Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งทางด้านกาบริหารขององค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งสมรรถนะประเภทนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

สมรรถนะในการบริหารจัดการ บางครั้งเรียกว่า Management Competency หรือ Leadership Competency “พลวัต (Dynamic)” ไม่อยู่นิ่ง สามารถยืดหยุ่นได้ตามความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากสภาวะการณ์แข่งขันหรือจากปัจจัยใดๆ กลยุทธ์ขององค์กรต้องทบทวนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจนั้น การที่จะทำให้คนภายในองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารและหัวหน้างานมีความสามารถรองรับกลยุทธ์ คือ ต้องทบทวนหรือสร้างสมรรถนะในเชิงบริหารจัดการ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. สมรรถนะทั่วไป (Key Common Competency: KCC) เป็นสมรรถนะร่วมที่ผู้บริหารและหัวหน้างานควรมี เช่น ภาวะผู้นำ การวางแผนและการจัดการ การคิดวิเคราะห์หรืออย่างเป็นระบบ การตัดสินใจ การสื่อสาร ทักษะการสนทนารวมถึงพัฒนางาน และการพัฒนาผู้อื่น

2. สมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (Key Strategic Competency: KSC) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารและหัวหน้างานในหน่วยงานต่าง ๆ ควรมีความแตกต่างกันตามแต่กลยุทธ์ของหน่วยงานที่สร้างขึ้น และสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กรในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษา สมรรถนะในการบริหารจัดการ ในส่วนของสมรรถนะทั่วไป เพราะต้องการที่จะศึกษาสมรรถนะทั่วไปทั้งองค์กรที่หัวหน้างานควรมีต่อพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

### ทฤษฎีประสิทธิผลในการทำงานของเชอริงตัน (Cherrington Theory)

เชอริงตัน (Cherrington, 1994, pp. 4-5) การวัดประสิทธิผลหรือความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Success) ให้พิจารณาองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

1) คุณภาพของงานที่ได้ทำ (Quality of Work) ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน

2) ปริมาณงานที่ได้ทำ (Quantity of Work) ได้แก่ จำนวนเนื้องานที่ทำได้ในระยะเวลาการทำงาน

3) การพัฒนาคุณภาพส่วนบุคคล (Personality Quality Development) ได้แก่ การมีความรับผิดชอบ การมีความคิดริเริ่ม มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด การพัฒนาความสามารถ ทักษะ มีบุคลิกภาพ ทักษะดี มีความสามารถในการพูดคุย

4) การพัฒนาการจัดการบริหาร (Improvement in Performance of Administration) คือการเป็นผู้หน้าที่ดีของกลุ่มของตนเอง การเอาใจใส่ในการดำเนินงานของผู้ร่วมทีมงาน การสนับสนุน การช่วยแก้ปัญหา

ด้วยประสิทธิผลเป็นเรื่องของการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงสรุปได้ว่าประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติการที่รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกที่จะนำแนวคิดของ เซอร์ริงตัน เกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงาน มาทำการวิจัย โดยเลือกการวัดประสิทธิผล หรือความสำเร็จในการปฏิบัติงานมา 2 ด้าน จาก 4 ด้าน คือ คุณภาพของงานที่ได้ทำ และปริมาณงานที่ได้ทำ เพราะผู้วิจัย ต้องการที่จะศึกษา และวัดผลการทำงานของพนักงาน ในแบบการวัดค่าของงานที่สามารถมองเห็นได้เป็นรูปธรรม

### สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน
2. สมรรถนะในการบริหารจัดการของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## วิธีการดำเนินการวิจัย

### กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัทเอกชนที่ปฏิบัติงานอยู่ในกรุงเทพมหานคร เนื่องจากไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณแบบไม่ทราบจำนวนประชากร (กัลยา วาณิชย์ปัญญา, 2545, หน้า 74) ที่มีระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ขนาดตัวอย่าง 385 คน

และเพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อน ผู้วิจัยจึงขอเก็บเพิ่ม 15 คน รวมเป็น 400 คน โดยใช้การเลือกตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) เนื่องจากกรุงเทพมหานครมีจำนวน 50 เขต แบ่งออกเป็น 6 กลุ่มการปกครองตามระบบการบริหารและการปกครองของกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยจะทำการจับฉลากเลือก 1 แห่ง จาก 1 เขต กลุ่มการปกครอง ได้แก่ เขตห้วยขวาง เขตวัฒนา เขตบางซื่อ เขตบางกะปิ เขตคลองสาน เขตราชบุรีบูรณะ

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดวิธีแบบโควตา (Quota Sampling) โดยจะคำนวณหาขนาดตัวอย่างที่จะเก็บในแต่ละเขตที่ถูกเลือกขึ้นมาจากขั้นตอนที่ 1 ได้ขนาดตัวอย่างที่จะเก็บแต่ละเขตเท่ากับ 67 คน จำนวน 4 เขต และ 66 คน จำนวน 2 เขต รวมทั้งสิ้น 400 คน

ขั้นตอนที่ 3 วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบความสะดวก (Convenience Sampling) ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่จัดเตรียมไว้นำไปเก็บข้อมูลกับพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

## การหาคุณภาพของเครื่องมือ

การหาคุณภาพของแบบสอบถาม ประกอบด้วย

1. ศึกษาลักษณะการกำหนดกรอบแนวคิด ในการวิจัยและศึกษาข้อมูลจากตำรา เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางการสร้างแบบสอบถาม
2. ศึกษาค้นคว้าถึงวิธีการเขียนแบบสอบถาม ได้แก่ ประเภท เนื้อหารูปแบบการใช้คำพูด ของแต่ละแบบสอบถามจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี หลักการงานวิจัยกับตัวแปรที่ศึกษา เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการทำแบบสอบถาม
3. นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทที่มีความเชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบ ความถูกต้อง ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) และข้อเสนอนะเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้คำถามอ่านแล้วมีความเข้าใจง่าย ชัดเจน และครอบคลุมวัตถุประสงค์ และนิยามศัพท์เฉพาะ
4. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท เรียบร้อยแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเสนอนะเพิ่มเติมอีกครั้ง

5. ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ก่อนนำไปทดลองใช้ (Try Out) โดยนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์นั้นไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 ตัวอย่าง เพื่อทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรครอนบัคแอลฟา (Cronbach's Alpha) (กัลยา วานิชย์บัญชา) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ค่าที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของชุดคำถาม โดยจะมีค่าระหว่าง  $0 \leq \alpha \leq 1$  ซึ่งค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มาก แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง โดยค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ คือมากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 ซึ่งค่าความเชื่อมั่นที่ได้จากการทดสอบครั้งนี้มีค่าเท่ากับ 0.9494

การคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นเพื่อทดสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยผลการทดสอบความเชื่อมั่นได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น
สมรรถนะทั่วไปในการบริหารจัดการ	
ความเป็นผู้นำ	0.8943
การวางแผนและการจัดการ	0.8659
ความคิดเชิงวิเคราะห์	0.9260
การตัดสินใจ	0.8966
การสื่อสาร	0.7324
การสอนงานและการพัฒนาผู้อื่น	0.8095
การพัฒนาพนักงาน	0.9073
ประสิทธิผลในการทำงาน	
ด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำ	0.6991
ด้านปริมาณงานที่ได้ทำ	0.8077



6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาค่าความเชื่อมั่นของชุดคำถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อคำตอบและจำนวนของแบบสอบถาม
2. นำข้อมูลที่ได้จากการแยกแยะข้อมูลไปประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์
3. ทดสอบสมมติฐานโดยใช้การทดสอบค่าสถิติต่าง ๆ ได้แก่ t-test สำหรับกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรส ใช้สถิติความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way Analysis of Variance) สำหรับกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม คือ อายุ และใช้สถิติความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) ทดสอบความสัมพันธ์ของสมรรถนะในการบริหารจัดการของหัวหน้างานกับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน

### ผลการวิจัย

#### ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เป็นพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานครผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 52.7 มีอายุระหว่าง 26-33 ปี คิดเป็นร้อยละ 52.2 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 79.5 และมีสถานภาพโสด จำนวน 260 คน คิดเป็นร้อยละ 65.0

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามที่ใช้วัดสมรรถนะในการบริหารจัดการของหัวหน้างานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และได้แบ่งระดับของสมรรถนะในการบริหารจัดการ ออกเป็น 5 ระดับโดยให้หลักการแบ่งช่วงการแปลผลตามหลักของการแบ่งอันดับราคาชั้น (Class Interval) โดยใช้สูตร (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2544, หน้า 29)

ซึ่งสามารถแปลความหมายระดับคะแนนของสมรรถนะในการบริหารจัดการ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.21-5.00 หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะทั่วไปของหัวหน้างาน อยู่ในระดับดีอย่างมาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41-4.20 หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะทั่วไปของหัวหน้างาน อยู่ในระดับดี

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61-3.40 หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะทั่วไปของหัวหน้างาน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.81-2.60 หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะทั่วไปของหัวหน้างาน อยู่ในระดับไม่ดี

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00-1.80 หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะทั่วไปของหัวหน้างาน อยู่ในระดับไม่ดีอย่างมาก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการของหัวหน้างาน โดยรวม พบว่า สมรรถนะในการบริหารจัดการของหัวหน้างาน โดยรวมอยู่ในระดับดี และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการของหัวหน้างานเป็นรายด้าน พบว่ามีสมรรถนะในการบริหารจัดการอยู่ในระดับดี 6 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาพนักงาน การตัดสินใจ และความคิดเชิงวิเคราะห์หรือลงมา คือ การสื่อสาร การวางแผนงานและการจัดการ และความเป็นผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13, 4.12, 4.08, 4.04, 4.03 และ 3.93 ตามลำดับ ส่วนสมรรถนะในการบริหารจัดการที่อยู่ในระดับดีมาก ได้แก่ การสอนงานและการพัฒนาผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21

**ตอนที่ 3** การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามที่ใช้วัดประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และได้แบ่งระดับของประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน ออกเป็น 5 ระดับโดยใช้หลักการแบ่งช่วงการแปลผลตามหลักของการแบ่งอันตรภาคชั้น (Class Interval) โดยใช้สูตร (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2544, หน้า 29)

ซึ่งสามารถแปลความหมายระดับคะแนนของประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.21-5.00 หมายถึง มีประสิทธิผลในการทำงานอยู่ในระดับดีมาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41-4.20 หมายถึง มีประสิทธิผลในการทำงานอยู่ในระดับดี

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61-3.40 หมายถึง มีประสิทธิผลในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.81-2.60 หมายถึง มีประสิทธิผลในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างไม่ดี

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00-1.80 หมายถึง มีประสิทธิผลในการทำงานอยู่ในระดับไม่ดี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน จำแนกตามคุณภาพของงานที่ได้ทำ โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ ระดับคุณภาพของงานที่ได้ทำพบว่า อยู่ในระดับดี 3 ข้อ ได้แก่ งานที่ท่านทำเสร็จตามเวลา และตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนด, ท่านมีความเชี่ยวชาญในหน้าที่งาน ตามที่หน่วยงานกำหนดไว้ และงานที่ท่านทำมีความประณีต เรียบร้อยตามมาตรฐานขององค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20, 4.14 และ 4.00 ตามลำดับ และอยู่ในระดับดีมาก คืองานที่ท่านทำมีความสำเร็จและถูกต้อง ตามมาตรฐานขององค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34

ประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามปริมาณของงานที่ได้ทำ โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ ปริมาณของงานที่ได้ทำ ทุกข้ออยู่ในระดับดี ได้แก่ ปริมาณงานที่ท่านทำเสร็จตามเวลาและตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้, จำนวนงานที่ท่านทำสำเร็จตามภารกิจ และหน้าที่ตามที่หน่วยงานได้ตั้งเป้าหมายไว้, ท่านมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายทุกชิ้นงาน และจำนวนเนื้องานที่ท่านทำ เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75, 3.70, 3.96 และ 3.64 ตามลำดับ

## ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

### ตารางที่ 2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	
	ประสิทธิผลในการทำงาน	
	ด้านคุณภาพของงาน	ด้านปริมาณงาน
1. เพศ	X	X
2. อายุ	√	√
3. ระดับการศึกษา	X	X
4. สถานภาพสมรส	X	X
5. ความเป็นผู้นำ	X	√
6. การวางแผนงานและการจัดการ	√	X
7. ความคิดเชิงวิเคราะห์	X	√
8. การตัดสินใจ	X	√
9. การสื่อสาร	X	X
10. การสอนงานและการพัฒนาผู้อื่น	√	X
11. การพัฒนาพนักงาน	√	√

หมายเหตุ: √ หมายถึง สอดคล้องกับสมมติฐาน  
X หมายถึง ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

จากตารางที่ 2 สามารถสรุปสมมติฐานได้ ดังนี้

**สมมติฐานข้อที่ 1** ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานจากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท เอกชน ในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ อายุ แตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 2** สมรรถนะในการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานจากผลการวิจัย พบว่า ความเป็นผู้นำ การวางแผนงาน

และการจัดการ การสอนงานและการพัฒนาผู้อื่น และการพัฒนาพนักงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และความคิดเชิงวิเคราะห้และการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## อภิปรายผล

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรส แตกต่างกันมีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน จากการศึกษ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุระหว่าง 26-33 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าปริญญาตรี และสถานภาพสมรสส่วนใหญ่ โสด ผลการวิเคราะห์พบว่า

1.1 เพศ พบว่า เพศที่แตกต่างกันมีประสิทธิผลในการทำงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งอธิบายได้ว่า ประสิทธิผลในการทำงานด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำ และด้านปริมาณงานของงานที่ได้ทำ ของสังคัมของเพศชายและหญิงไม่แตกต่างกันทั้งนี้ เนื่องจาก ปัจจุบันพนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความรู้ความสามารถและโอกาสในการทำงานไม่แตกต่างกัน มีความเสมอภาคกันมากขึ้นกว่าในอดีต การเปิดกว้างทางการศึกษาทำให้ผู้หญิงมีความรู้ ความสามารถ เท่าเทียมกับผู้ชาย ดังนั้น เพศชายและเพศหญิงจึงมีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีติพงษ์วิวัฒน์ (2552) พบว่า เพศของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยรวม ด้านประสิทธิผลในการทำงานและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน

1.2 อายุ พบว่า อายุที่แตกต่างกันมีประสิทธิผลในการทำงานด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำ และด้านปริมาณงานของงานที่ได้ทำ แตกต่างกัน โดยพบว่า พนักงานที่มีอายุ 18-25 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานทั้งด้านคุณภาพและปริมาณของงานที่ได้ทำโดยรวมในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 26 ปีขึ้นไป และพนักงานที่มีอายุ 26-33 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานทั้งด้านคุณภาพและปริมาณของงานที่ได้ทำโดยรวมในองค์กรน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 34 ปีขึ้นไป ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะพนักงานที่มีอายุมากกว่ามีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า สามารถแก้ไขปัญหาได้ดีและมีความชำนาญในการทำงานในหน้าที่มากกว่า

ประกอบกับการทำงานในองค์กรมานานย่อมมีความผูกพัน และมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมของพนักงานในองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรพล ฉิมไทย (2552) พบว่า อายุของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานองค์กรภาคีกรรมแตกต่างกัน

1.3 ระดับการศึกษา พบว่า ทุกกลุ่มระดับการศึกษามีประสิทธิภาพในการทำงานด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำ ด้านปริมาณงานของงานที่ได้ทำ ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานพนักงานต้องทำงานในหน้าที่ของตนเองซ้ำๆ จนเกิดความชำนาญ ดังนั้น การศึกษาสูงจึงไม่มีผลต่อการทำงานของพนักงานมากนัก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จรรยาพร สุรัตน์ชัยการ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัท แมกกลองฟู้ดส์ จำกัด พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัท แมกกลองฟู้ดส์ จำกัด ไม่แตกต่างกัน

1.4 สถานภาพสมรส พบว่า ทุกกลุ่มสถานภาพสมรส มีประสิทธิภาพในการทำงานไม่แตกต่างกัน เนื่องจากพนักงานที่ทำงานอยู่ในบริษัท ระบบการทำงานถูกควบคุมด้วยกฎระเบียบในการทำงานตามที่หน่วยงานไว้ เป็นนโยบายของแต่ละส่วนงาน ฉะนั้น สถานภาพของพนักงานจึงไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จรรยาพร สุรัตน์ชัยการ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัท แมกกลองฟู้ดส์ จำกัด พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานไม่แตกต่างกัน

2. ปัจจัยด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำ การวางแผนงานและการจัดการ ความคิดเชิงวิเคราะห์ การตัดสินใจ การสื่อสาร การสอนงานและการพัฒนาผู้อื่น และการพัฒนาพนักงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงาน จากการศึกษ พบว่า

2.1 ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำการสอนงานและการพัฒนาผู้อื่น การพัฒนาพนักงาน และการวางแผนและการจัดการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้

เนื่องจากการที่หัวหน้างานมีการสอนงานมีขั้นตอนการวางแผนและการจัดการงานที่ชัดเจน ทำให้พนักงานรู้สึกเชื่อมั่นในความมั่นคงในหน้าที่การงาน และเป็นการเสริมสร้างความสามารถให้กับทรัพยากรบุคคลมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ วรากรณ์ สามโกเศศ (2542, หน้า 6) ว่า สมรรถนะนี้มีพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคลโดยมีความเชื่อว่าเป็นการพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้วคนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นสำคัญต้องมีการพิจารณาว่าบุคคลในองค์กรมีความสามารถอย่างไรจะทำให้ให้องค์กรชนะคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทธีรา กมลรัตน์เวช (2549) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ที.ยู.ดับบลิว.เท็กซ์ไทล์ จำกัด พบว่า ปัจจัยด้านบุคลิกภาพการสอนงาน การวางแผนงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ที.ยู.ดับบลิว. เท็กซ์ไทล์ จำกัด

2.2 ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านปริมาณของงานที่ได้ ทำความเป็นผู้นำ และการพัฒนาพนักงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านปริมาณของงานที่ได้ทำ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องจากการที่หัวหน้างานมีการพัฒนาพนักงาน และความเป็นผู้นำที่ชัดเจน ทำให้พนักงานมีทักษะในหน้าที่การงานเป็นอยู่ดี และความคิดเชิงวิเคราะห์ และการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านปริมาณงานที่ได้ทำ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้างานอาจจะเข้ามาตัดสินใจในงานบางอย่างแทนพนักงาน ทำให้บางครั้งพนักงานอาจเกิดความสับสนในการตัดสินใจและการคิดวิเคราะห์งานได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ (Gary Hamel & C.K. Prahalad, 1994) กล่าวว่า ว่าเป็นการพัฒนาพนักงานเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กรธุรกิจ และจะต้องมีพื้นฐานความรู้ทักษะและความสามารถในการทำงานได้บ้างและอยู่ในระดับที่งานมีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณภา ชำนาญเวช (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่าความสามารถทักษะด้านอื่นโดยรวมของพนักงาน ในด้านแนวความคิด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค

มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน ในเขต กรุงเทพมหานคร

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาเรื่อง “ สมรรถนะในการบริหารจัดการของหัวหน้างานส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. สมรรถนะในการบริหารจัดการของหัวหน้างานด้านความเป็นผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกถึงความความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลต่อทีมงาน หน่วยงานและองค์กร ความสามารถจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นได้ และความสามารถในการบริหารจัดการงาน หัวหน้างานควรจะพัฒนาในจุดนี้เพิ่มขึ้น เพราะจากการสำรวจ ถึงแม้ค่าที่ได้จะอยู่ในระดับดี แต่ค่าเฉลี่ยที่ได้ยังอยู่ในเกณฑ์ที่มีค่าต่ำ ดังนั้น หากทางหัวหน้างาน หรือทางองค์กร ให้ความสำคัญในจุดนี้มากขึ้นก็จะทำให้การทำงานของพนักงาน ไม่ว่าจะจะเป็นทั้งด้านคุณภาพ และปริมาณของงานที่ทำ ก็จะมีผลให้เกิดประสิทธิผลในงานที่ทำ เพิ่มมากขึ้นอย่างแน่นอน เพราะภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญมากในทุก ๆ หน่วยงาน หัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำ หรือเป็นผู้นำที่ดีและเก่ง จะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะสร้างความเจริญเติบโต และสร้างคุณค่าให้กับองค์กรนั้นได้เป็นอย่างดี

2. ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำ หัวหน้างานควรให้ความสำคัญในส่วนของการวางแผนและการจัดการ, การสอนงาน และการพัฒนาผู้อื่น และการพัฒนาพนักงาน ในการสร้างสมรรถนะของตนเอง และคุณภาพของตัวพนักงานมากขึ้น เนื่องจากการสำรวจสมรรถนะข้างต้น ผันแปรมากต่อคุณภาพของงานที่ได้ทำ

3. ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ด้านปริมาณของงานที่ได้ทำ หัวหน้างานควรให้ความสำคัญในส่วนของความเป็นผู้นำ และการพัฒนาพนักงาน เนื่องจากการสำรวจสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำและการพัฒนาพนักงาน ส่งผลมากต่อประสิทธิภาพด้านปริมาณงานที่ได้ทำ หากหัวหน้างานจัดการส่วนนี้ได้ในระดับดี ก็อาจจะทำให้ปริมาณการทำงานของพนักงานเพิ่มมากขึ้นและดีขึ้น เป็นการเพิ่มกำไรให้กับองค์กรได้



## บรรณานุกรม

- กัลยา วาณิชย์บัญญัติ. (2545). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรรยาพร สุรัตน์ชัยการ. (2550). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัท แม่กลองฟู้ดส์จำกัด*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธัญชนก ธิตพิงศ์วิวัฒน์. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ภัทธีรา กมลรัตน์เวช. (2549). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ที.ยู.ดับบลิว.เท็กซ์ไทล์ จำกัด*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ภัทรพล ฉิมไทย. (2552). *วัฒนธรรม ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิผลการทำงานของพนักงานองค์กรเภสัชกรรม*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วรรณภา ชำนาญเวช. (2551). *ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จวากรณ์ สามโกเศศ. (2552, 18 มิถุนายน). *เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ*. มติชนรายวัน, หน้า 6.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- Cherrington, D. (1994). *Organizational behavior: the management of individual and organizational performance*. Boston: Allyn and Bacon

- David, F. R. (2009). *Strategic management: Concept and cases* (12th ed.).  
Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994, July-August). Competing for the Future.  
*Harvard Business Review*, 72(4), 122-128.

วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์