

สมรรถนะในการบริหารจัดการของหัวหน้างานส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน  
ของพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร  
MANAGEMENT COMPETENCY OF FOREMAN AFFECT WORK EFFECTIVENESS  
OF EMPLOYEES IN BANGKOK METROPOLIS

นภาพร เทพรักษา<sup>1</sup>

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ของลักษณะส่วนบุคคล และสมรรถนะในการบริหารจัดการ กับประสิทธิผลในการทำงาน ของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างใช้การหาค่าที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า การทดสอบสมมติฐานในปัจจุบันลักษณะส่วนบุคคล ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่า อายุ ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 26 – 33 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าปริญญาตรี และส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จากสมมติฐานที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับสมรรถนะในการบริหารจัดการด้านความเป็นผู้นำ, การวางแผนงานและการจัดการ, การสอนงานและการพัฒนางาน และการพัฒนาพนักงาน

**คำสำคัญ:** สมรรถนะ การบริหาร หัวหน้างาน ประสิทธิภาพ พนักงาน

**Abstract**

This research aims to study the influence of Relationships between personal characteristic, Professional Competency and Effectiveness. The total sample of 400 employees from companies in Bangkok. The tool used for data collection was the questionnaire. Statistics used for data analysis were percentage, means and standard deviation, T-test, one-way analysis of variance and multiple regression analysis at the statistical significance level of 0.05

Results of the hypotheses testing of personal characteristics at the statistical significance level of 0.05 with different age of the employee in Bangkok metropolitan. 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

---

<sup>1</sup>สาขาวิชาการจัดการ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

**Keywords:** Capacity, Management, Chief, Effectiveness, Personnel

## บทนำ

การวางแผนการพัฒนาคนล่วงหน้าเปรียบเสมือนเป็นการเตรียมการ หรือสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ล่วงหน้าให้แก่องค์กรในอนาคต โดยธรรมชาติของมนุษย์แล้วต้องถือว่ามนุษย์กับการพัฒนาเป็นของคู่กัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มนุษย์จำเป็นจะต้องได้รับการพัฒนา ทั้งนี้เพราะการพัฒนาจะช่วยทำให้มนุษย์มีศักยภาพในตนเองเพิ่มขึ้น ถ้าจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในอนาคตนั้น เราจะต้องเตรียมการวางแผนเพื่อพัฒนาคน และมูลค่าที่ใส่ลงไปของคน ณ ปัจจุบันจะต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับมูลค่าเพิ่มขององค์กรที่กำหนดไว้ในอนาคตด้วย โดยปกติแล้วองค์กรหนึ่งๆ นั้นมักจะมีบุคลากรประเภทอายุงานน้อย ปานกลาง และมาก ผสมผสานกันอยู่มากมาย มีทั้งคนเก่าและคนใหม่ องค์กรจำเป็นที่จะต้องวางแผนอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงว่าจะพัฒนาคนในแต่ละช่วงอายุงาน และแต่ละตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันนั้นเป็นอย่างไร จึงจะเกิดระดับความสมดุลในเชิงความรู้ ความสามารถ และเกื้อหนุน ทำให้บุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น

ในปัจจุบันองค์กรในต่างประเทศ ได้นำ Competency มาใช้ในการบริหารงานอย่างกว้างขวางโดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การพัฒนา การประเมินผลงาน และการรักษาบุคลากรในองค์กร Competency ช่วยให้งานของบุคลากรตรงตามความต้องการขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเพิ่มขึ้น นอกจากนี้แนวคิด Competency ยังเชื่อมโยงกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์กรที่ผู้บริหารทั้งหลายใฝ่ฝันที่จะสร้างขึ้น ด้วยเหตุนี้ แนวคิด Competency จึงได้รับความสนใจแพร่หลายมากขึ้นตลอดมา Competency เฟื่องจะได้รับความสนใจและกล่าวขานถึงอย่างจริงจังในประเทศไทยเมื่อไม่กี่ปีมานี้เอง

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึง สมรรถนะในการบริหารงานของหัวหน้างานส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและ ทำให้พนักงานเกิดประสิทธิผลสูงสุดในการทำงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและการเพิ่มกำไรทางธุรกิจต่อไป

## วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน บริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในการบริหารงานของหัวหน้างานกับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่
  - 1.1 ลักษณะส่วนบุคคล โดยจำแนกได้ดังนี้
    - 1.1.1 เพศ
    - 1.1.2 อายุ
    - 1.1.3 ระดับการศึกษาสูงสุด
    - 1.1.4 สถานภาพ
    - 1.1.5 สมรรถนะในการบริหารจัดการ

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัท เอกชน ในกรุงเทพมหานคร (Cherrington. 1994: 4-5)

2.1 คุณภาพของงานที่ได้ทำ

2.2 ปริมาณงานที่ได้ทำ

### สมมติฐานการวิจัย

1. พนักงานบริษัทที่มีเพศ ที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

2. พนักงานบริษัทที่มีอายุ ที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

3. พนักงานบริษัทที่มีระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

4. พนักงานบริษัทที่มีสถานภาพสมรส ที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

5. สมรรถนะทั่วไปในการบริหารจัดการ ด้านความเป็นผู้นำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร

6. สมรรถนะทั่วไปในการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนงานและการจัดการ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร

7. สมรรถนะทั่วไปในการบริหารจัดการ ด้านการคิดวิเคราะห์หรืออย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร

8. สมรรถนะทั่วไปในการบริหารจัดการ ด้านการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร

9. สมรรถนะทั่วไปในการบริหารจัดการ ด้านการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร

10. สมรรถนะทั่วไปในการบริหารจัดการ ด้านทักษะการสอนงานและพัฒนาผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร

11. สมรรถนะทั่วไปในการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาพนักงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร

### ทบทวนวรรณกรรม

**ความหมายของสมรรถนะ** แมคคัลแลนด์ (David McClelland. 1993) [1] สมรรถนะหมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือความรู้ ทักษะคุณลักษณะซึ่งตามทัศนะของ แมคคัลแลนด์ กล่าวว่า สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ทักษะและคุณลักษณะ

**แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล** กิบสันและคณะ (Gibson; et al. 2000: 55) [2] ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ (effectiveness) มาจากคำว่า effect ที่ใช้ในบริบทของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล (cause and effect) โดยอธิบายถึงประสิทธิผลว่ามี 3 ระดับได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การซึ่งในแต่ละระดับของประสิทธิผลจะมีปัจจัยที่มีเหตุผลต่างกัน

แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลองค์กร (ภรณ์ กীরติบุตร. 2529: 185-187) [3] จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัย ที่มีผู้ศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลนอกจากความหมายของประสิทธิผลที่กล่าวมาแล้วยังมีแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กรลักษณะต่างๆ โดยมีนักวิชาการได้พยายามหาวิธีการประเมินประสิทธิผลองค์กรเป็น 3 แนวทางคือ

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร

### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ดังนั้นจึงคำนวณขนาดตัวอย่างจากวิธีการสุ่มโดยใช้สูตรคำนวณแบบไม่ทราบจำนวนประชากรเพื่อกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545: 26) [4] โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ไม่เกิน 5% หรือ 0.05 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เท่ากับ 385 คน เพื่อป้องกันการสูญเสียของแบบสอบถาม จึงทำการเก็บตัวอย่างสำรองเพิ่มอีกร้อยละ 4 เท่ากับจำนวนตัวอย่าง 15 คน รวมทั้งสิ้น 400 คน

## ผลการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้าเรื่อง “ความสัมพันธ์ของลักษณะส่วนบุคคล และสมรรถนะในการบริหารจัดการกับประสิทธิผลในการทำงาน” สรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

**ส่วนที่ 1** การวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เป็นพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 52.8 มีอายุระหว่าง 26 - 33 ปี คิดเป็นร้อยละ 52.3 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 79.5 และ พนักงานส่วนใหญ่ มีสถานภาพ โสด จำนวน 260 คน คิดเป็นร้อยละ 65.0

**ส่วนที่ 2** การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามที่ใช้วัดความคิดเห็นของพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อสมรรถนะในการบริหารจัดการของหัวหน้างาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ พบว่าสมรรถนะในการบริหารจัดการโดยรวมอยู่ในระดับดี และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านความเป็นผู้นำ โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ ระดับสมรรถนะในการบริหารจัดการ ด้านความเป็นผู้นำ พบว่า อยู่ในระดับดี 3 ข้อ ข้อ ได้แก่ หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการบริหารจัดการงาน, หัวหน้างานของท่าน สามารถจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นได้ และหัวหน้างานของท่านมีการแสดงออกถึงความรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ ที่มีผลต่อทีมงาน หน่วยงาน และองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96, 3.94 และ 3.89 ตามลำดับ

ด้านการวางแผนงานและการจัดการ โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ ระดับสมรรถนะทั่วไปในการบริหารจัดการด้านการวางแผนงานและการจัดการ พบว่า อยู่ในระดับดี 3 ข้อ ได้แก่ หัวหน้างานของท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดแผนการปฏิบัติงาน สำหรับงานที่เป็นปกติประจำวัน และ งานที่เร่งด่วนได้, หัวหน้างานของท่านสามารถกำหนดเป้าหมายที่คาดหวังของงานที่ปฏิบัติงานทั้งใน

ส่วนของพนักงานและหน่วยงานได้ และหัวหน้างานของท่านสามารถประเมินผลการทำงานของตนเองและของทีมงานได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05, 4.04 และ 4.01 ตามลำดับ

ด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ ระดับสมรรถนะทั่วไปในการบริหารจัดการด้านการคิดเชิงวิเคราะห์พบว่า อยู่ในระดับดี 3 ข้อ ได้แก่ หัวหน้างานของท่านสามารถวิเคราะห์สาเหตุของข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ, หัวหน้างานของท่านมีความเข้าใจในประเด็น เหตุการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี และหัวหน้างานของท่านสามารถวิเคราะห์ผลกระทบของข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07, 4.02 และ 4.01 ตามลำดับ ส่วนระดับดีมาก ได้แก่ หัวหน้างานของท่านสามารถสรุปผลลัพธ์ของข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27

ด้านการตัดสินใจ โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ ระดับสมรรถนะทั่วไปในการบริหารจัดการด้านการตัดสินใจ พบว่า อยู่ในระดับดี 2 ข้อ ได้แก่ หัวหน้างานของท่านสามารถประเมินข้อมูลเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละสถานการณ์ได้ และหัวหน้างานของท่าน สามารถวิเคราะห์แนวทางเลือก เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ในสถานการณ์นั้นๆ ได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 และ 4.10 ตามลำดับ

ด้านการสื่อสาร โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ ระดับสมรรถนะทั่วไปในการบริหารจัดการด้านการสื่อสาร พบว่า อยู่ในระดับดี 2 ข้อ ได้แก่ หัวหน้างานของท่าน สามารถให้และแลกเปลี่ยนข้อมูล และการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ได้อย่างชัดเจน และกระชับได้ใจความ และหัวหน้างานของท่าน สามารถสื่อสารข้อมูลได้เหมาะสมกับกลุ่มพนักงานในระดับที่แตกต่างกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 และ 4.01 ตามลำดับ

ด้านการสอนงานและการพัฒนาผู้อื่น พบว่า อยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 ได้แก่ หัวหน้างานของท่านให้ข้อมูล คำแนะนำ และเทคนิคในการทำงานแก่ทีมงานได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 และ อยู่ในระดับดี ได้แก่ หัวหน้างานของท่านมีการส่งเสริมความรู้และทักษะในการทำงาน ทั้งของตนเอง และของผู้อื่น ได้อย่างต่อเนื่อง อยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16

ด้านการพัฒนาพนักงาน โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ ระดับสมรรถนะทั่วไปในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาพนักงาน พบว่า อยู่ในระดับดี 2 ข้อ ได้แก่ หัวหน้างานของท่านสามารถพัฒนาศักยภาพในการทำงานต่อไปในอนาคตทั้งของตนเอง และหัวหน้างานของท่านพยายามที่จะแสวงหาโอกาสในการพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานของพนักงานในหน่วยงาน และของพนักงานได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และ 4.12 ตามลำดับ

**ส่วนที่ 3** การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามที่ใช้วัดประสิทธิผลในการทำงาน ของพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร

ผลการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามรายด้าน พบว่าประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน ทุกข้อมีประสิทธิผลในการทำงาน อยู่ในระดับดี ได้แก่ ด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำ รองลงมา ด้านปริมาณของงานที่ได้ทำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และ 3.76 ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้านประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำ โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ ประสิทธิผลในการทำงาน พบว่า อยู่ในระดับดี 3 ข้อ ได้แก่ งานที่ท่านทำ เสร็จตามเวลา และตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนด, ท่านมีความเชี่ยวชาญในหน้าที่งาน ตามที่หน่วยงานกำหนดไว้ และ งานที่ท่านทำมีความประณีต เรียบร้อย ตามมาตรฐานขององค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20, 4.14 และ 4.00 ตามลำดับ และอยู่ในระดับดีมาก คืองานที่ท่านทำมีความสำเร็จและถูกต้อง ตามมาตรฐานขององค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34

ด้านปริมาณงานที่ได้ทำ โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ ด้านปริมาณงานที่ได้ทำ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับดี ได้แก่ ปริมาณงานที่ท่านทำ เสร็จตามเวลาและตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้, จำนวนงานที่ท่านทำ สำเร็จตามภารกิจ และหน้าที่ ตามที่หน่วยงานได้ตั้งเป้าหมายไว้, ท่านมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายทุกชิ้นงาน และจำนวนเรื่องงานที่ท่านทำ เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75, 3.70, 3.96 และ 3.64 ตามลำดับ

#### **ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน**

##### **สมมติฐานข้อที่ 1** ปัจจัยด้านเพศมีความแตกต่างกับประสิทธิผลในการทำงาน

ผลการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน พบว่า ประสิทธิผลในการทำงานด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำ เพศชายและหญิงมีประสิทธิผลในการทำงานด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ประสิทธิผลในการทำงานด้านปริมาณงานที่ได้ทำ เพศชายและหญิงมีประสิทธิผลในการทำงานด้านปริมาณงานที่ได้ทำไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

##### **สมมติฐานข้อที่ 2** ปัจจัยด้านอายุมีความแตกต่างกับประสิทธิผลในการทำงาน

2.1 อายุมีความแตกต่างกับประสิทธิผลในการทำงานด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานด้านปริมาณของงานที่ได้ทำของพนักงานพบว่า อายุที่แตกต่างกันมีประสิทธิผลในการทำงานด้านปริมาณของงานที่ได้ทำแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความหมายแตกต่างเป็นรายคู่ ดังนี้

2.1.1 พนักงานที่มีอายุ 18 - 25 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 26 - 33 ปี

2.1.2 พนักงานที่มีอายุ 18 - 25 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 34 - 41

2.2 อายุมีความแตกต่างกับประสิทธิผลในการทำงานด้านปริมาณของงานที่ได้ทำผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานด้านปริมาณของงานที่ได้ทำของพนักงานพบว่า อายุที่แตกต่างกันมีประสิทธิผลในการทำงานด้านปริมาณของงานที่ได้ทำแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความหมายแตกต่างเป็นรายคู่ ดังนี้

2.2.1 พนักงานที่มีอายุ 18 - 25 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานด้านปริมาณของงานที่ได้ทำน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 26 - 33 ปี

2.2.2 พนักงานที่มีอายุ 18 - 25 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานด้านปริมาณของงานที่ได้ทำน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 34 - 41 ปี

2.2.3 พนักงานที่มีอายุ 34 - 41 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานด้านปริมาณของงานที่ได้ทำมากกว่า พนักงานที่มีอายุ 42 ปีขึ้นไป

##### **สมมติฐานข้อที่ 3** ปัจจัยด้านระดับการศึกษาที่มีความแตกต่างกับประสิทธิผลในการทำงาน

3.1 ระดับการศึกษาที่มีความแตกต่างกับประสิทธิผลในการทำงานด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำของพนักงาน พบว่า ทุกกลุ่มระดับการศึกษามีประสิทธิผลในการทำงานด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.2 ระดับการศึกษามีความแตกต่างกับประสิทธิผลในการทำงานด้านปริมาณของงานที่ได้ทำผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานด้านปริมาณของงานที่ได้ทำของพนักงาน พบว่าทุกกลุ่มระดับการศึกษามีประสิทธิผลในการทำงานด้านปริมาณของงานที่ได้ทำไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานข้อที่ 4** ปัจจัยด้านสถานภาพสมรสมีความแตกต่างกับประสิทธิผลในการทำงาน

4.1 สถานภาพสมรสมีความแตกต่างกับประสิทธิผลในการทำงานด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำของพนักงาน พบว่าทุกกลุ่มสถานภาพสมรสมีประสิทธิผลในการทำงานด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4.2 สถานภาพสมรสมีความแตกต่างกับประสิทธิผลในการทำงานด้านปริมาณของงานที่ได้ทำผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานด้านปริมาณของงานที่ได้ทำของพนักงาน พบว่าทุกกลุ่มสถานภาพสมรสมีประสิทธิผลในการทำงานด้านปริมาณของงานที่ได้ทำไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานข้อที่ 5-11** จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

**ประสิทธิผลในการทำงานด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำ**

การสอนงานและการพัฒนาผู้อื่น การพัฒนาพนักงาน และการวางแผนและการจัดการ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความเป็นผู้นำ การคิดเชิงวิเคราะห์ การตัดสินใจ และการสื่อสาร ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**ประสิทธิผลในการทำงานด้านปริมาณของงานที่ได้ทำ**

ความเป็นผู้นำ และการพัฒนาพนักงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านปริมาณของงานที่ได้ทำ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และความคิดเชิงวิเคราะห์ และการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านปริมาณงานที่ได้ทำ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

การวางแผนงานและการจัดการ การสื่อสาร และการสอนงานและการพัฒนาผู้อื่น ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านปริมาณของงานที่ได้ทำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

## สรุปผลและอภิปรายผล

จากผลการวิจัย “ความสัมพันธ์ของลักษณะส่วนบุคคล และสมรรถนะในการบริหารจัดการ กับประสิทธิผลในการทำงาน” สามารถสรุปประเด็นสำคัญมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

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

เพศ พบว่า เพศที่แตกต่างกันมีประสิทธิผลในการทำงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งอธิบายได้ว่า ประสิทธิผลในการทำงานด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำ และด้านปริมาณงานของงานที่ได้ทำ ของสังคมของเพศชายและหญิงไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจาก ปัจจุบันพนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความรู้ความสามารถและโอกาสในการทำงานไม่แตกต่างกัน มีความเสมอภาคกันมากขึ้นกว่าในอดีต การเปิดกว้างทางการศึกษาทำให้ผู้หญิงมีความรู้ ความสามารถ เท่าเทียมกับผู้ชาย ดังนั้นเพศชายและเพศหญิงจึงมีความคล้ายคลึงกัน

อายุ พบว่า อายุที่แตกต่างกันมีประสิทธิผลในการทำงานด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำ และด้านปริมาณงานของงานที่ได้ทำ แตกต่างกัน โดยพบว่า พนักงานที่มีอายุ 18-25 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 26 ปีขึ้นไป และพนักงานที่มีอายุ 26-33 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมในองค์กรน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 34 ปีขึ้นไป ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะพนักงานที่มีอายุมากกว่ามีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า สามารถแก้ไขปัญหาได้ดีและมีความชำนาญในการทำงานในหน้าที่มากกว่า ประกอบกับการทำงานในองค์กรมานานย่อมมีความผูกพัน และมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงทำให้มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของพนักงานในองค์กรแตกต่างกัน

ระดับการศึกษา พบว่า ทุกกลุ่มระดับการศึกษามีประสิทธิผลในการทำงานด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำ ด้านปริมาณงานของงานที่ได้ทำ ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานพนักงานต้องทำงานในหน้าที่ของตนเอง ซ้ำบ่อยๆ จนเกิดความชำนาญ ดังนั้น การศึกษาสูงจึงไม่มีผลต่อการทำงานของพนักงานมากนัก

สถานภาพสมรส พบว่า ทุกกลุ่มสถานภาพสมรส มีประสิทธิผลในการทำงานไม่แตกต่างกัน เนื่องจากพนักงานที่ทำงานอยู่ในบริษัท ระบบการทำงานถูกควบคุมด้วยกฎระเบียบในการทำงานตามที่หน่วยงานไว้ เป็นนโยบายของแต่ละส่วนงาน ฉะนั้น สถานภาพของพนักงานจึงไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน

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

#### **ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำ**

การสอนงานและการพัฒนาผู้อื่น การพัฒนาพนักงาน และการวางแผนและการจัดการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องจากการที่หัวหน้างานมีการสอนงานมีขั้นตอนการวางแผนและการจัดการงานที่ชัดเจน ทำให้พนักงานรู้สึกเชื่อมั่นในความมั่นคงในหน้าที่การงาน และเป็นการเสริมสร้างความสามารถให้กับทรัพยากรบุคคลมากขึ้น

#### **ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านปริมาณของงานที่ได้ทำ**

ความเป็นผู้นำ และการพัฒนาพนักงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านปริมาณของงานที่ได้ทำ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องจากการที่หัวหน้างานมีการพัฒนาพนักงานและความเป็นผู้นำที่ชัดเจน ทำให้พนักงานมีทักษะในหน้าที่การงาน เป็นอย่างดี และ ความคิดเชิงวิเคราะห์ และการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านปริมาณงานที่ได้ทำ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม ทั้งนี้เนื่องจาก หัวหน้างานอาจจะ เข้ามาตัดสินใจในงานบางอย่างแทนพนักงาน ทำให้บางครั้งพนักงานอาจเกิดความสับสน ในการตัดสินใจและการคิดวิเคราะห์งานได้ ธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร



## ข้อเสนอแนะที่ได้จากวิจัย

จากผลการศึกษาเรื่อง “ สมรรถนะในการบริหารจัดการของหัวหน้างานส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. สมรรถนะในการบริหารจัดการด้านการสื่อสารของหัวหน้างาน ควรมีการส่งเสริมและพัฒนาให้กับหัวหน้างาน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำในด้านต่าง ๆ เพื่อให้หัวหน้างานนำทักษะการสื่อสารที่ดีขึ้น นำมาพัฒนาพนักงานให้พนักงานมีความมั่นใจในการทำงาน เพื่อให้ประสิทธิผลในการทำงานเพิ่มสูงขึ้น โดยอาจให้หัวหน้างานได้เข้าฝึกเรียนรู้ทักษะการสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น เป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อนำมาใช้ในการสื่อสารกับพนักงาน ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องมากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้น

2. สมรรถนะในการบริหารจัดการของหัวหน้างาน ด้านความเป็นผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกถึงความความรับผิดชอบในเรื่องต่างๆที่มีผลต่อทีมงาน หน่วยงาน และองค์กรความสามารถจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นได้ และความสามารถในการบริหารจัดการงาน หัวหน้างานควรที่จะพัฒนาในจุดนี้เพิ่มขึ้น เพราะจากการสำรวจ ถึงแม้ค่าที่ได้จะอยู่ในระดับดี แต่ค่าเฉลี่ยที่ได้ยังอยู่ในเกณฑ์ที่มีค่าต่ำ ดังนั้น หากทางหัวหน้างาน หรือทางองค์กร ให้ความสำคัญในจุดนี้มากขึ้นก็จะทำให้ การทำงานของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นทั้งด้านคุณภาพ และปริมาณของงานที่ทำ ก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในงานที่ทำ เพิ่มมากขึ้นอย่างแน่นอน เพราะภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญมากในทุกๆ หน่วยงาน หัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำ หรือเป็นผู้นำที่ดีและเก่ง จะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงซึ่งจะสร้างความเจริญเติบโต และสร้างคุณค่า ให้กับองค์กรนั้นได้เป็นอย่างดี

3. ประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน ด้านคุณภาพของงานที่ได้ทำ หัวหน้างานควรให้ความสำคัญในส่วนของการวางแผนและการจัดการ, การสอนงานและการพัฒนาผู้อื่น และการพัฒนาพนักงาน ในการสร้างสมรรถนะของตัวเอง และคุณภาพของตัวพนักงานมากขึ้น เนื่องจาก การสำรวจ สมรรถนะข้างต้น ผันแปรมากต่อคุณภาพของงานที่ได้ทำ

4. ประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน ด้านปริมาณของงานที่ได้ทำ หัวหน้างานควรให้ความสำคัญในส่วนของคุณภาพความเป็นผู้นำ และการพัฒนาพนักงาน เนื่องจากการสำรวจ สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำและการพัฒนาพนักงาน ส่งผลมากต่อประสิทธิผลด้านปริมาณงานที่ได้ทำ หากหัวหน้างานจัดการส่วนนี้ได้ในระดับดี ก็อาจจะทำให้ปริมาณการทำงานของพนักงานเพิ่มมากขึ้นและดีขึ้น เป็นการเพิ่มกำไรให้กับองค์กรได้

## ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานในแต่ละแผนกที่มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานในองค์กร

2. ควรศึกษาเจาะลึกในส่วนของคุณภาพผู้นำ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน โดยแยกวางแผนก เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุง พัฒนาและให้ความชัดเจน ในแต่ละแผนกขององค์กร แผนกไหนควรปรับปรุงและพัฒนาในจุดใดบ้าง

3. ควรศึกษาถึงปัจจัยอื่นที่มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานเพิ่มเติม เพื่อมุ่งสร้างความแข็งแกร่งภายในองค์กรด้านระบบภายในองค์กรรูปแบบการบริหารขององค์กร และด้านของพนักงานขององค์กรมากขึ้น

4. ควรทำการศึกษาในเชิงลึก โดยการสัมภาษณ์เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานหรือหัวหน้างานได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานและพัฒนาองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากขึ้น

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าวิจัยนี้สำเร็จลงได้ด้วย ความกรุณาและความช่วยเหลือจาก อาจารย์ ดร.มนู ลีนะวงศ์ ซึ่งกรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตลอดจนให้ความรู้ คำแนะนำ ความเอาใจใส่ และตรวจแก้ไข จนการค้นคว้าฉบับนี้สมบูรณ์ ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. พนิต กุลศิริ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ระวี อนันต์อัครกุล ที่เสียสละเวลาในการให้คำแนะนำและตรวจสอบแก้ไขคุณภาพเครื่องมือของการวิจัยในครั้งนี้ และขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ในภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ และบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ตลอดจนประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้วิจัย พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือด้วยดีเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ได้เลี้ยงดูและอบรมสั่งสอนผู้วิจัยให้เป็นคนดี ชยัน อดทน และมอบโอกาสการศึกษาเป็นวิชาความรู้ติดตัว เพื่อทดแทนคุณต่อสังคม

นอกจากนี้ขอขอบคุณ คณะเจ้าหน้าที่โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในการประสานงาน และให้คำแนะนำในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายนี้ คุณประโยชน์และความดีอันเกิดจากการค้นคว้าวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกเป็นเครื่องบูชาพระคุณ บิดา มารดา บรรพบุรุษ ญาติพี่น้อง ตลอดจนบูรพาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา อบรมสั่งสอน ชี้แนะแนวทางที่ดีมีคุณค่าตลอดมา จนกระทั่งประสบผลสำเร็จได้ในวันนี้

## เอกสารอ้างอิง

- [1] McClelland, D. C. (1975). *A Competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle*. Boston: Mcber.
- [2] Gibson, J.L.; & others. (2000). *Organization behavior: structure, Process*. 4th ed. Texas: Business Publication.
- [3] ภรณ์ มหามนต์. (2529). *การประเมินประสิทธิผลขององค์การ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- [4] กัลยา วาณิชย์ปัญญา. (2545). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.