

สมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน  
สำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี



ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
พ.ศ. 2561

สมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน  
สำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี



จिरาพร พิมสาร

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

สมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน  
สำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี

จิราพร พิมสาร

การค้นคว้าอิสระนี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มานวิน สงเคราะห์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.จกมลดินทร์ แสงอาสภวิริยะ)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

ประธานอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูษณิศา เตชเถกิง)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เม่งอำพัน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

ชื่อเรื่อง	สมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน สำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี
ชื่อผู้เขียน	นางสาวจิราพร พิมสาร
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาณวิน สงเคราะห์

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี และเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการทำงานตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 142 คน ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อประมวลผลข้อมูล ผลการศึกษาเป็นดังนี้

1. ปัจจัยในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี พบว่า ด้านที่มีความสำคัญมากที่สุด คือความสามารถด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออก รองลงมา คือความสามารถหลักของตัวบุคคล, ความสามารถด้านความรู้และทักษะในการทำงาน และค่านิยมหลักและความเชื่อ ตามลำดับ

2. สมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี พบว่า สมรรถนะหลักที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ รองลงมา คือ ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่, ความสามารถทางเทคนิค ด้านทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง และความสามารถในสายงาน ตามลำดับ

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน มีผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และปัจจัยการทำงานผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ได้แก่ ความสามารถในการในสายงาน, ความสามารถทางเทคนิค, ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่, ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ, ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง และสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักขององค์กร โดยด้านความสามารถด้านความรู้และทักษะในการทำงาน มีความสัมพันธ์สูงสุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

<b>Title</b>	CORE COMPETENCY IN PERFORMANCE OF CHIANG MAI NIGHT SAFARI
<b>Author</b>	Miss jiraporn pimsan
<b>Degree</b>	Master of Business Administration in Business Administration
<b>Advisory Committee Chairperson</b>	Assistant Professor Dr. Manawin Songkroh

### ABSTRACT

The objectives of this research were to explore the performance of Chiang Mai Night Safari and to compare the core competencies of the workforce as perceived by the personnel classified by personal factors and work factors of Chiang Mai Night Safari staff. Quantitative data were collected from 142 questionnaires and SPSS program was use for data processing. The results were as follows.

1. The most Important working factor of Chiang Mai Night Safari staff were skills and abilities of expression,core competencies of the individual,knowledge and learning,and beliefs,respectively.

2. Core competencies of the Chiang Mai Night Safari staff were : leadership competency, role specific competency, job skill, and functional competency, respectively.

3. Results of the hypothesis testing showed that personal characteristics of employees : education and work experience affected the core competencies to work with a significant difference level at 0.05. Besides, working factors of the Chiang Mai Night Safari staff were functional competency, technical competency, specific competency, role - specific, leadership competency and job skill. Core competencies of the workers are positively correlated with the core competencies of the organization by ability to know and work skills to express the relationship with a significance level at 0.05.

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มานวิน สงเคราะห์ อาจารย์ รองศาสตราจารย์ ดร. จงกลบดินทร์ แสงอัสภวิริยะ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยศ สัมฤทธิ์สกุล อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระที่ได้ให้คำแนะนำ ให้ความรู้ ข้อคิดเห็น และช่วยแก้ไข ข้อบกพร่องต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกราบขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคล สำนักบริหารงานกลาง เพื่อนพนักงาน สำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ที่ได้ให้คำแนะนำและคอยช่วยเหลือ อีกทั้งยังกรุณาสละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งทำให้การค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ ทั้งในอดีตและปัจจุบัน ทำให้ผู้วิจัยสามารถฝ่าฟันอุปสรรคมาถึง ณ จุดนี้ ขอขอบคุณเพื่อนๆ ทุกคนในสาขาวิชาการจัดการ ที่คอยให้กำลังใจ ให้คำปรึกษาแนะนำตลอดการทำการค้นคว้าอิสระครั้งนี้

ท้ายที่สุดความสำเร็จของการค้นคว้าอิสระนี้ไม่อาจสำเร็จลงได้ ถ้าปราศจากคุณพ่อ คุณแม่ น้อง ผู้ให้การสนับสนุนด้านการศึกษาและเป็นกำลังใจมาโดยตลอด

จิราพร พิมสาร

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามเกี่ยวกับงานวิจัย.....	12
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	13
ขอบเขตของการวิจัย.....	13
นิยามศัพท์สำหรับการศึกษา.....	14
บทที่ 2 การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง.....	15
แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	15
ความเป็นมาของสมรรถนะ (Competency).....	16
ความหมายของสมรรถนะ.....	19
องค์ประกอบของสมรรถนะ.....	22
ประเภทของสมรรถนะ.....	24
ประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในองค์กร.....	29
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะ.....	30

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยงานบริการ .....	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	36
กรอบแนวความคิดการวิจัย.....	40
สมมติฐานการวิจัย .....	41
บทที่ 3 วิธีการศึกษา .....	42
สถานที่ดำเนินการศึกษา .....	42
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย .....	42
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	44
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ .....	46
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ .....	46
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์.....	48
ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี	48
ส่วนที่ 2 ปัจจัยในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี .....	51
ส่วนที่ 3 สมรรถนะหลักในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี .....	59
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	90
สรุปผลการวิจัย.....	91
การอภิปรายผล .....	95
ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย .....	96
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้ .....	96
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	97
บรรณานุกรม.....	98
ภาคผนวก ก .....	100





## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และบริการ.....	7
ตารางที่ 2 ขอบเขตของความสามารถ .....	28
ตารางที่ 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี 43	
ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละด้านลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี.....	49
ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะหลักที่จำเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีในภาพรวม .....	51
ตารางที่ 6 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านความสามารถในสายงาน.....	52
ตารางที่ 7 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านค่านิยมหลักและความเชื่อ.....	54
ตารางที่ 8 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านความรู้และทักษะในการทำงาน ....	56
ตารางที่ 9 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออก.....	58
ตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะหลักในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในภาพรวม .....	59
ตารางที่ 11 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะหลักในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านความสามารถในสายงาน	60
ตารางที่ 12 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะหลักในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านความสามารถทางเทคนิค .....	62

ตารางที่ 13 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะหลักในการทำงาน ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านความสามารถเฉพาะ บทบาทหน้าที่.....	64
ตารางที่ 14 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะหลักในการทำงาน ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านความสามารถด้าน ภาวะการเป็นผู้นำ.....	66
ตารางที่ 15 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะหลักในการทำงาน ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านทักษะความชำนาญ ประจำตำแหน่ง .....	67
ตารางที่ 16 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศกับสมรรถนะหลักใน การทำงาน.....	70
ตารางที่ 17 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุกับสมรรถนะหลักใน การทำงาน.....	72
ตารางที่ 18 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพกับสมรรถนะ หลักในการทำงาน .....	73
ตารางที่ 19 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพกับ สมรรถนะหลัก ในการทำงาน.....	74
ตารางที่ 20 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษากับ สมรรถนะหลักในการทำงาน.....	74
ตารางที่ 21 เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษากับ สมรรถนะหลักในการทำงาน.....	76
ตารางที่ 22 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้กับสมรรถนะหลัก ในการทำงาน.....	79
ตารางที่ 23 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับของเจ้าหน้าที่กับ สมรรถนะหลักในการทำงาน.....	81
ตารางที่ 24 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านประสบการณ์ทำงานกับ สมรรถนะหลักในการทำงาน.....	82

ตารางที่ 25 เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านประสบการณ์ทำงานกับสมรรถนะหลักในการทำงาน ..... 84

ตารางที่ 26 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงานด้านความสามารถหลักของตัวบุคคลกับสมรรถนะหลักในการทำงาน..... 86

ตารางที่ 27 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงานด้านค่านิยมหลักและความเชื่อกับสมรรถนะหลักในการทำงาน..... 87

ตารางที่ 28 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงานด้านความสามารถด้านความรู้และทักษะในการทำงานกับสมรรถนะหลักในการทำงาน..... 88

ตารางที่ 29 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงานด้านความสามารถด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออกกับสมรรถนะหลักในการทำงาน ..... 89



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหารในสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี .....	3
ภาพที่ 2 ความสวยงามในการออกแบบสถานที่และสถาปัตยกรรมที่ได้สร้างขึ้น .....	4
ภาพที่ 3 ทำเลที่ตั้งของเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี .....	5
ภาพที่ 4 การนั่งรถชมสัตว์และป้อนอาหารสัตว์ .....	5
ภาพที่ 5 สัตว์ป่าของเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี .....	6
ภาพที่ 6 การแสดงน้ำพุดนตรี .....	6
ภาพที่ 7 จำนวนนักท่องเที่ยวระหว่างปีงบประมาณ 2553 – 2559 .....	10
ภาพที่ 8 จำนวนรายได้สุทธิระหว่างปีงบประมาณ 2553-2559 .....	10
ภาพที่ 9 แสดงแบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) ตามความหมายของ Competency ตามแนวของ McClelland .....	23
ภาพที่ 10 แสดงกรอบแนวความคิดการวิจัย .....	40

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

เชียงใหม่เป็นจังหวัดหนึ่งที่อุดมไปด้วยทรัพยากรการท่องเที่ยว เนื่องจากมีแหล่งท่องเที่ยวที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ แหล่งท่องเที่ยวทางประวัติศาสตร์ แหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม แหล่งท่องเที่ยวทางหัตถกรรม และแหล่งท่องเที่ยวที่สร้างขึ้นใหม่ รวมทั้งมีการพัฒนากิจกรรมทางการท่องเที่ยวต่างๆ อีกหลายประเภทให้นักท่องเที่ยวได้เลือกใช้บริการได้ ซึ่งความหลากหลายของแหล่งท่องเที่ยวและกิจกรรมด้านการท่องเที่ยวของเชียงใหม่เป็นจุดดึงดูดที่สำคัญที่จูงใจให้นักท่องเที่ยวเดินทางมาเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ นอกจากนี้เชียงใหม่ยังเป็นจังหวัดที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบครัน ทั้งในด้านที่พักอาศัย สนามบินนานาชาติที่ได้มาตรฐาน การคมนาคมขนส่งที่สะดวกสบาย ที่มีการเชื่อมโยงทั้งการท่องเที่ยวภายในประเทศและการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ ทำให้จังหวัดเชียงใหม่กลายเป็นจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวและพักผ่อนที่สำคัญของนักท่องเที่ยวภายในประเทศและนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศ

สินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยว นั้น โดยทั่วไปแล้วจะสามารถทดแทนกันได้ค่อนข้างสูงทำให้แหล่งท่องเที่ยวต่างๆ พยายามสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันด้วยการพัฒนาสินค้าและบริการให้มีความแปลกใหม่เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว ให้นักท่องเที่ยวเกิดความประทับใจ และมีความรู้สึกคุ้มค่ากับเงินที่จ่ายไป (Value for Money)

สำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี เกิดขึ้นเพื่อสนองนโยบายของรัฐบาลที่ให้การท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างรายได้ของประเทศ โดยเพิ่มความหลากหลายของรูปแบบและเพิ่มระดับความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศและภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกเพื่อพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวรูปแบบใหม่และเพิ่มทางเลือกให้แก่นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศเพื่อยกระดับสินค้าและบริการท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่ ให้มีคุณภาพและมาตรฐานและเพื่อก่อให้เกิดการสร้างรายได้และการจ้างงานในจังหวัดเชียงใหม่และภูมิภาค รวมทั้งการส่งเสริมการเรียนรู้และเข้าถึงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีจึงเป็นทางเลือกใหม่ของการท่องเที่ยวในช่วงกลางคืนที่จะสามารถพัฒนาเพื่อเป็นแหล่งท่องเที่ยวชั้นนำของโลก (World Class Destination) และคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์และวัฒนธรรมความเป็นไทยล้านนา

สำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีตั้งอยู่ในพื้นที่อุทยานแห่งชาติดอยสุเทพ-ปุย มีพื้นที่ 821-0-66 ไร่ พื้นที่แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เปิดให้บริการนักท่องเที่ยว และส่วนที่ 2 เป็นพื้นที่ป่าไม้ เนื่องจากสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีได้สร้างมาเป็นเวลาเกือบ 10 ปีแล้ว ที่ผ่านมามีการพัฒนาปรับปรุงพื้นที่ สิ่งก่อสร้าง และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อเพิ่มกิจกรรมการให้บริการใหม่และเพิ่มคุณภาพการให้บริการ รวมถึงการพัฒนาปรับปรุงเพื่อรองรับการให้บริการสำหรับนักท่องเที่ยวทุกกลุ่ม ซึ่งการพัฒนาปรับปรุงพื้นที่ดังกล่าวมีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปจากแนวคิด (Concept) เดิมของการจัดตั้งสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี

### วิสัยทัศน์ (Vision)

ไนท์ซาฟารีที่เป็นแหล่งท่องเที่ยว เรียนรู้ธรรมชาติ ที่ดีที่สุด

### พันธกิจ (Mission)

1. อนุรักษ์สัตว์ป่าโดยเฉพาะสัตว์ที่ใกล้สูญพันธุ์และหายาก
2. วิจัยและพัฒนาสัตว์เพื่อให้ความรู้และประโยชน์กับสังคมและผู้เข้าชม
3. สร้างความประทับใจ ตื่นเต้น สำหรับผู้เข้าชม
4. ส่งเสริมการเรียนรู้ทรัพยากรสัตว์ป่าและธรรมชาติ
5. สร้างความเชื่อมโยงการท่องเที่ยวกับแหล่งท่องเที่ยวอื่นๆ

### ค่านิยม

อนุรักษ์ ให้ความรู้ สร้างความสุข และความประทับใจ

### ปัจจัยความสำเร็จ

1. ความสมบูรณ์และความสวยงามของอาคารสถานที่
2. ความประทับใจ ตื่นเต้นของนักท่องเที่ยว
3. การส่งเสริมการเรียนรู้ธรรมชาติสัตว์ป่าและพันธุ์พืช
4. การพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนรอบพื้นที่
5. การมีมาตรฐานการบริการและการจัดการในระดับสากล
6. การสร้างรายได้ให้มีความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์

## โครงสร้างการบริหาร



ภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหารในสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี

ที่มา : (ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2558)

เชียงใหม่ไนท์ซาฟารี เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีคู่แข่งหลากหลาย เช่น สวนสัตว์เชียงใหม่ ซูอควอเรียม คุ่มเสือ ซึ่งแต่ละแห่งจะมีการสร้างจุดเด่นเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว รวมทั้งการสอดแทรกบริการต่างๆ เพื่อสร้างรายได้ให้กับแหล่งท่องเที่ยวอื่นนอกเหนือจากค่าบัตรเข้าชม หากพิจารณาถึงความได้เปรียบเสียเปรียบในเชิงการแข่งขันนั้น เชียงใหม่ไนท์ซาฟารีมีความได้เปรียบในด้านการเป็นแหล่งท่องเที่ยวขนาดใหญ่ที่มีแห่งเดียวในจังหวัดเชียงใหม่ รวมทั้งเป็นสวนสัตว์กลางคืนแห่งเดียวในประเทศไทยที่มีการให้บริการที่ครบวงจร ตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวได้ทุกกลุ่ม แหล่งท่องเที่ยวที่เป็นคู่แข่งเหล่านี้ แต่ละแห่งจะมีการสร้างจุดเด่นเพื่อดึงนักท่องเที่ยว รวมทั้งสอดแทรกความรู้ เชียงใหม่ไนท์ซาฟารีมีความได้เปรียบโดยสามารถแยกออกมาได้ ดังนี้

- 1) แหล่งท่องเที่ยวขนาดใหญ่ที่มีแห่งเดียวในจังหวัดเชียงใหม่และประเทศไทย
- 2) ความหลากหลายของกิจกรรมการให้บริการและสามารถรองรับการให้บริการอย่างครบวงจร กลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย
- 3) บุคลากรมีทักษะ ความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ ที่มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและมีพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่มาตรฐานสากล และ
- 4) สภาพแวดล้อมมีความเป็นธรรมชาติ สวยงาม และเป็นป่าที่มีความหลากหลายของระบบนิเวศน์ใกล้เมืองที่สุดเพียง 10 กิโลเมตร ที่จะทำให้ผู้มาเยือนซึมซับความสุขสงบจากความเป็นธรรมชาติได้เป็นอย่างดี



5) การเข้าถึงและการเดินทางสะดวกเมื่อเทียบกับแหล่งท่องเที่ยวอื่นเพียง 10 กิโลเมตรจากตัวเมืองเชียงใหม่

เชียงใหม่ไนท์ซาฟารีมีกิจกรรมการให้บริการที่หลากหลายครอบคลุมในหลากหลายด้านที่จะสามารถมอบทั้งประสบการณ์ใหม่ ความประทับใจแก่ผู้มาเยือน เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านธรรมชาติและสัตว์ป่าที่หลากหลายสายพันธุ์จากทั่วโลก และมีกิจกรรมที่สามารถรองรับการจัดประชุม สัมมนา รวมไปถึงห้องพัก ดังนั้นการที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จตามพันธกิจ เชียงใหม่ไนท์ซาฟารีก็จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานการบริการ สร้างความรู้สึกร่วมกันกับเงินที่จ่ายไป (Value for Money) แก่การมาเยือน และพื้นที่ที่มีขนาดใหญ่ที่สามารถจัดกิจกรรมหารายได้เพิ่มเติมในอนาคต ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 จึงจะเพิ่มกิจกรรมเพื่อดึงดูดความสนใจ เช่น ทางเดินยอดไม้ (Tree Top Walk) การจัดสร้าง Adventure Trail สร้างส่วนแสดงสัตว์ใหม่ เช่น ส่วนแสดงฮิปโปโปแตมัสแคระ และนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาสินค้าและบริการ การนำเสนอการบริการ และการพัฒนาการสื่อสารการตลาดให้มีความทันสมัย เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่ม

การดำเนินงานของเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีเป็นเชิงธุรกิจ ซึ่งควรที่จะมีการบริหารงานที่คล่องตัว แต่ปัจจุบันเป็นหน่วยงานของรัฐที่ต้องบริหารงานภายใต้กฎระเบียบของทางราชการ ดังนั้นจึงเป็นข้อด้อยหนึ่งที่จะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงกฎ ระเบียบข้อบังคับเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน

### ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

เชียงใหม่ไนท์ซาฟารีจัดสร้างขึ้นเพื่อเป็นแหล่งท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้ระดับสากล มาตรฐานการให้บริการถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะต้องมีความมาตรฐาน ปัจจุบันถึงแม้จะมีการแข่งขันในธุรกิจการท่องเที่ยวจะมีสูง แต่ภาคการท่องเที่ยวลักษณะ Natural Theme Park ในประเทศไทยมีเพียงแห่งเดียวที่มีการบริการครบวงจร สามารถรองรับกลุ่มลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งข้อได้เปรียบของเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ดังนี้



ภาพที่ 2 ความสวยงามในการออกแบบสถานที่และสถาปัตยกรรมที่ได้สร้างขึ้น

2. ขนาดของพื้นที่มีขนาดใหญ่เพียงพอในการขยายกิจกรรมการท่องเที่ยวในอนาคต โดยในปีงบประมาณ พ.ศ.2561 จะได้เพิ่มกิจกรรมเพื่อเพิ่มช่องทางการหารายได้เพิ่ม อาทิ ทางเดินยอดไม้ (Tree Top Walk) และการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ศูนย์ให้บริการผู้เข้าใช้บริการบ้านพัก การจัดสร้างจุดจำหน่ายตั๋วใหม่ ซึ่งสามารถเพิ่มกิจกรรมอื่นๆ เพื่อหารายได้ในพื้นที่ที่ยังไม่ได้ใช้ประโยชน์

3. สภาพธรรมชาติของสถานที่ที่มีความอุดมสมบูรณ์ตามสภาพป่าธรรมชาติ พื้นที่เดิมของเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี เป็นสวนพฤกษศาสตร์วรรณคดีภาคเหนือ แหล่งรวมพรรณไม้หลากหลายสายพันธุ์ สภาพพื้นที่เป็นป่าเบญจพรรณและป่าเต็งรังที่นับได้ว่าใกล้เคียงที่สุด ซึ่งสามารถพัฒนาจัดให้เป็นแหล่งศึกษา เรียนรู้ด้านพรรณไม้ได้



ภาพที่ 3 ทำเลที่ตั้งของเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี

4. ตั้งอยู่ในจังหวัดที่เป็นจังหวัดทางการท่องเที่ยวของประเทศ ซึ่งในแต่ละปีจะมีนักท่องเที่ยวเดินทางมาในเชียงใหม่จำนวนมากและมีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

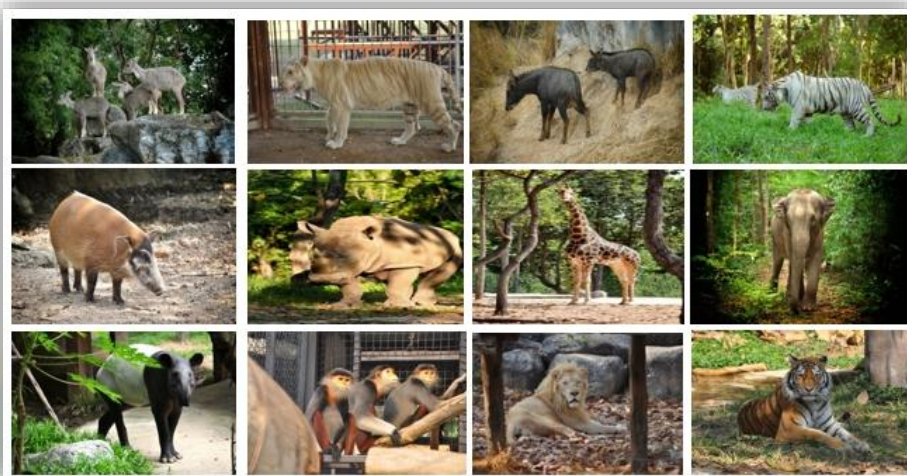
5. นักท่องเที่ยวสามารถสัมผัสกับสัตว์ได้อย่างใกล้ชิด ซึ่งถือได้ว่าเป็นสุนทรียภาพความประทับใจที่มีความโดดเด่นแตกต่างจากแหล่งท่องเที่ยวอื่นๆตามตำแหน่งทางการตลาดในการเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ให้ประสบการณ์แก่ผู้มาเยือน



ภาพที่ 4 การนั่งรถชมสัตว์และป้อนอาหารสัตว์

#### 6. ความหลากหลายของสายพันธุ์สัตว์ที่นำมาจัดแสดง

ปัจจุบันเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีมีการจัดแสดงสัตว์จากทุกทวีปทั่วโลกกว่า 140 ชนิด 1,500 ตัว บนส่วนแสดงสัตว์ทั้ง 3 Zone ประกอบด้วย Predator Prawl, Savanna Safari, Jaguar Trail ที่มีการออกแบบอย่างลงตัว โดยการจัดส่วนแสดงสัตว์นั้นคำนึงถึงสวัสดิภาพสัตว์ที่ดี ความกลมกลืนกับสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ และสัตว์บางประเภทหาชมได้ยาก เช่น กวางผา และมีสัตว์ที่เป็นที่น่าสนใจมากมาย



ภาพที่ 5 สัตว์ป่าของเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี

7. มีการแสดงน้ำพุประกอบดนตรี (Musical Fountain) เพียงแห่งเดียวที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ซึ่งเป็นการแสดงที่มีความตื่นตาตื่นใจ จากผลการสำรวจความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวพบว่า เป็นกิจกรรมที่นักท่องเที่ยวนิยมและชื่นชอบ



ภาพที่ 6 การแสดงน้ำพุดนตรี

ตารางที่ 1 ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และบริการ

ที่	กิจกรรม / การให้บริการ	ที่	กิจกรรม / การให้บริการ
1	<p>การเดินชมสัตว์ (Jaguar Trail Zone)</p> 	8	<p>การแสดง (Safari Dancing Show) (น้ำพุดนตรี (Musical Fountain with Water Screen) ขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศไทยแห่งเดียว</p>  
2	<p>การนั่งรถชมสัตว์กลางวัน (Day Safari)</p> 	9	<p>บริการอาหารและเครื่องดื่ม (ร้านอาหารยีราฟ) (ซุ้มจำหน่ายอาหารว่างและเครื่องดื่ม)</p> 

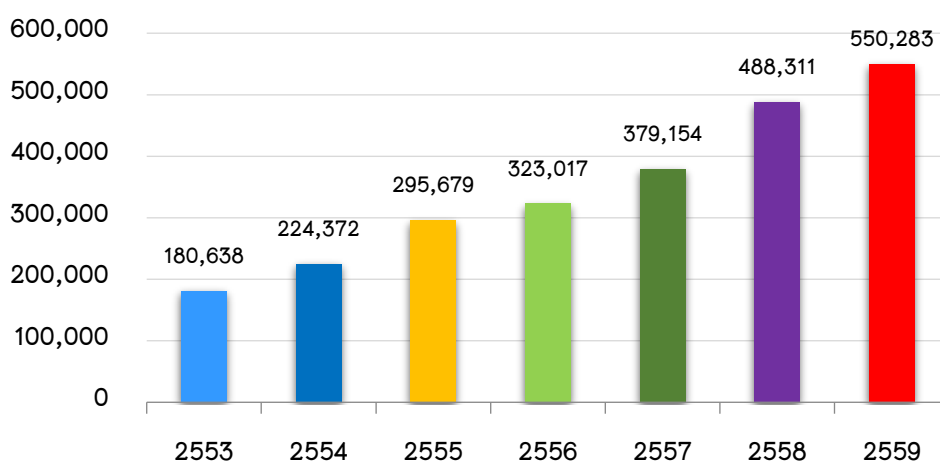
(ต่อ)

ที่	กิจกรรม / การให้บริการ	ที่	กิจกรรม / การให้บริการ
3	<p>การนั่งรถชมสัตว์กลางคืน (Night Safari)</p> <p>Thai Version : 18.30, 19.30, 20.30 และ 22.00 น.</p> <p>Eng Version : 18.50, 19.30, 20.30, 21.30 และ 22.00 น.</p> 	10	<p>ของที่ระลึก (Souvenir)</p> 
4	<p>การแสดงความสามารถสัตว์ (Night Predator Show)</p> <p>17.20 , 18.20 และ 20.30 น.</p>  	11	<p>บ้านพัก / ห้องประชุม สัมมนาและพื้นที่จัดเลี้ยง</p> 

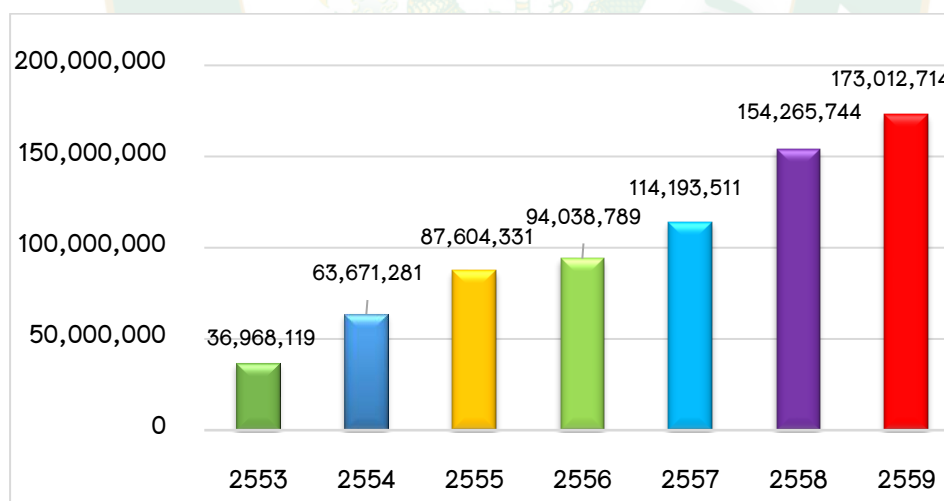
(ต่อ)

ที่	กิจกรรม / การให้บริการ	ที่	กิจกรรม / การให้บริการ
5	<b>การแสดงสัตว์</b> (การแสดงเสือโคร่งขาว Tiger Show) (การแสดงขี่ม้า Horseman Show)	12	<b>กิจกรรมอื่นๆ</b> SegWay Safari , กิจกรรมเบื้องหลังการดูแล
			 สัตว์ (Behind The Zoo)
ที่	กิจกรรม / การให้บริการ	ที่	กิจกรรม / การให้บริการ
6	<b>การให้อาหารสัตว์ (Feeding)</b>	13	<b>โลกของเด็ก (Children World)</b> - ของเล่นเพื่อการออกกำลังกาย บริเวณด้าน นอกอาคาร Children World
			
7	<b>กิจกรรมสัมผัสใกล้ชิดสัตว์ (ถ่ายภาพ            กับสัตว์ Photo Comer)</b>		
			

ผลการดำเนินงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี จากการดำเนินการตามกลยุทธ์การส่งเสริมการขยาย



ภาพที่ 7 จำนวนนักท่องเที่ยวระหว่างปีงบประมาณ 2553 – 2559  
ที่มา : (ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2558)



ภาพที่ 8 จำนวนรายได้สุทธิระหว่างปีงบประมาณ 2553-2559  
ที่มา : (ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2558 : 58)

โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 จะมีรายได้ประมาณ 191,000,000 บาท โดยมีอัตราการเจริญเติบโตร้อยละ 10 ทั้งนี้จะต้องบริหารจัดการพันธมิตรทางธุรกิจรวมทั้งเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆอย่างต่อเนื่อง

สำหรับประเทศไทยแนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) เป็นเรื่องที่กำลังได้รับความสนใจจากคนหลายระดับในองค์กร เพราะเป็นแนวคิดใหม่ที่เข้ามามีบทบาทและความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กรทุกประเภท กล่าวคือ ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรได้ รวมทั้งสามารถใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะเป็นแนวคิดทางจิตวิทยาที่เห็นว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับ ระดับสติปัญญาของบุคคลเท่านั้น แต่จะเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคล เช่น แรงจูงใจ อุปนิสัย ทักษะ หรือวุฒิภาวะทางอารมณ์ แนวคิดเรื่องสมรรถนะจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในกิจกรรมของการบริหารงานบุคคล นับตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และการบริหารผลตอบแทน(Compensation) มาใช้ในองค์กรแล้วจะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ทิพย์พร บุญมีพิพิธ, 2554)

สำหรับสมรรถนะหรือ Competency เกิดขึ้นครั้งแรก โดยในปี ค.ศ.1973 McClelland ได้แสดงแนวคิด Competency ไว้ในบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than Intelligence บทความดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การที่บุคคลจะทำงานได้ดีและประสบผลสำเร็จหรือไม่ IQ ไม่สามารถเป็นตัวชี้วัดแต่สมรรถนะ หรือ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของงานได้ดีกว่า สะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า “ผู้ที่ทำงานเก่ง” มิได้หมายถึง “ผู้ที่เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำซึ่งบุคคลดังกล่าวเรียกว่า เป็นผู้ที่มีสมรรถนะ

จากจุดกำเนิดของสมรรถนะดังกล่าวข้างต้นทำให้นักศึกษาและนักวิชาการหลายสำนักได้นำสมรรถนะมาเป็นแนวทางในการศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันเพิ่มขึ้นนอกจากนั้นสมรรถนะยังเป็นกลยุทธ์หลักที่องค์กรต่างๆ นำมาใช้สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถพลิกแพลงไปตามภาวะการณ์ เพราะนอกเหนือไปจากการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และกลยุทธ์ ซึ่งเป็นส่วนนามธรรมขององค์กรในการขับเคลื่อนแล้วองค์กรจะต้องกำหนดให้ได้ว่าอะไรคือแก่นแท้ของความสามารถที่องค์กรต้องมีเพื่อนำมาเชื่อมต่อกับส่วนที่เป็นรูปธรรมในการขับเคลื่อนขององค์กรซึ่งก็คือ คนที่จะมาทำงานตามโครงสร้างระบบงานและความรับผิดชอบต่อไป ดังนั้นการปรับเปลี่ยนที่สำคัญสุดที่กำลังเกิดขึ้นก็คือ การบริหารและสร้างคนในองค์กรให้มีสมรรถนะตามที่องค์กรต้องการซึ่งสมรรถนะจะเป็นสิ่งที่



ชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เด่นชัดและเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการบนพื้นฐานเชื่อว่าหากบุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้ว ย่อมส่งผลให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การตามที่กำหนด เช่นกันจากการที่สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในโลกปัจจุบันนี้เอง องค์กรทุกแห่งจึงต้องมีวิธีการวัดหรือประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้วยแนวคิดในการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้เป็นหัวข้อสำคัญที่องค์กรต่างๆ ทั่วโลกให้ความสนใจกันอย่างต่อเนื่องติดต่อกันเป็นเวลามากกว่า 10 ปี โดยองค์กรเหล่านี้พยายามศึกษาและวิจัยเพื่อค้นหาว่ามีสมรรถนะอะไรบ้างที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อช่วยให้ประสบความสำเร็จ เคีย (Kierstead, 1998)

ผู้วิจัยอยู่ในฐานะระดับผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มบริหารงานทั่วไป จึงเล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานของผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี จึงได้ศึกษาค้นคว้าเพื่อมุ่งตอบคำถามว่าปัจจุบันระดับสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด เพื่อพัฒนาความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้นๆ เพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ โดยการศึกษาวิจัยเพื่อให้ทราบเกี่ยวกับการพัฒนาระบบสมรรถนะความสามารถในสายงาน ความสามารถทางเทคนิค ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่ และทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เพราะผู้วิจัยมีแนวคิดว่าการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานได้สูงมากขึ้น มีค่ายิ่งต่อความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร หากองค์กรใดมีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ มีทักษะ และความสามารถสูงย่อมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

### คำถามเกี่ยวกับงานวิจัย

1. สมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีเป็นอย่างไร
2. ปัจจัยด้านใดที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี

### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงระดับสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี
2. เพื่อทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี
3. เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้เป็นข้อมูลเสนอต่อผู้บริหาร สำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี เพื่อนำไปปรับปรุงแนวทางในการส่งเสริมสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ครั้งนี้มีขอบเขตของงานวิจัยในด้านต่างๆ ดังนี้

#### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

- 2.1 ประชากรที่ใช้ศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี จำนวน 219 คน
- 2.2 กลุ่มตัวอย่าง โดยการคำนวณหากลุ่มตัวอย่างตามหลักวิธีของทาโร่ ยามาเน่

#### ขอบเขตด้านเวลา

การดำเนินการรวบรวมข้อมูลและเก็บข้อมูล ใช้เวลาประมาณ 1 ปี

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยศึกษาสมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ

1. ความสามารถในสายงาน (Functional Competency)
2. ความสามารถในทางเทคนิค (Technical Competency)
3. ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่ (Role Specific Competency)
4. ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership Competency)
5. ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง (Job Skill)

## นิยามศัพท์สำหรับการศึกษา

สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

สมรรถนะหลักในการทำงาน หมายถึง ความรู้ ความสามารถหรือทักษะของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้นๆ ต้องการเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตามกำหนดไว้ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ความสามารถในสายงาน ความสามารถทางเทคนิค ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่ ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ และ ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักการทำงาน หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อที่ส่งเสริมให้คนมีความสามารถปฏิบัติงานตามตำแหน่ง

ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง เจ้าหน้าที่ ลูกจ้าง ของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี

สำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี หมายถึง หน่วยงานที่เกิดขึ้นเพื่อสนองนโยบายของรัฐบาลที่ให้การท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างรายได้ของประเทศ

## บทที่ 2

### การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ผู้ทำการวิจัยจึงได้กำหนดประเด็นศึกษา เพื่อใช้เป็นกรอบพื้นฐานและประกอบแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็นส่วนๆ ดังนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
  - 1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ
  - 1.2 ความหมายของสมรรถนะ
  - 1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ
  - 1.4 ประเภทของสมรรถนะ
  - 1.5 ประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในองค์กร
2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะ
3. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยงานบริการ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวความคิดการวิจัย

#### แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรูปแบบการจัดการและแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของบุคคล โดยมุ่งให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงาน จากการปฏิบัติงานของบุคคลในปัจจุบันแนวโน้มการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุด ไม่ใช่เงิน อุปกรณ์ หรือเทคโนโลยี แต่คือทรัพยากรบุคคล เพราะถือว่าเป็นรากฐานในการผลิตนวัตกรรมขององค์กร การพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลไม่ได้จำกัดเฉพาะภาคธุรกิจเท่านั้น แต่รวมถึงหน่วยงานราชการด้วย สมรรถนะเป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร ดังนั้น องค์กรต่างๆ จึงพยายามนำสมรรถนะมาใช้เป็น

ปัจจัยในการบริหารองค์กรในด้านต่างๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาการบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น

### ความเป็นมาของสมรรถนะ (Competency)

เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ (C McClelland David 1989) แห่งมหาวิทยาลัย Harvard ได้เขียนบทความซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรในองค์กร (Excellent Performer) กับระดับทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออก (Attributes/Behavior) โดย McClelland ได้แสดงแนวคิดของเขาในเรื่องนี้ว่า IQ (ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวมแต่สมรรถนะกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดการณ์ความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ (แสงระวี แซ่ตัน, 2553) จุดเริ่มต้นของแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1970 โดย บริษัท McBar ได้รับการว่าจ้างจาก The US State Department ให้คัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่างๆ ทั่วโลก โดยมีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกาให้แก่แต่ละประเทศรับรู้ ซึ่งในขณะนั้นเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นคนผิวขาวเกือบทั้งหมด โดยก่อนหน้านั้น The US State Department ได้คัดเลือกเจ้าหน้าที่ด้วยการใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่เจ้าหน้าที่ระดับสูงของหน่วยงานนี้คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าวแต่ก็พบว่าแบบทดสอบชุดนี้มีจุดอ่อนคือ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549)

1. ส่วนใหญ่จะเป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและสูงใช้เกณฑ์ที่สูงในการตัดสิน ทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศหรือคนผิวดำไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่านจึงสะท้อนให้เห็นว่าการคัดเลือกพนักงานมีลักษณะของการเลือกปฏิบัติ

2. คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป

จากจุดอ่อนดังกล่าวจึงทำให้บริษัท McBar ภายใต้การนำของ David C. McClelland แก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยการหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่าและสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้มีความถูกต้อง แม่นยำ มาแทนแบบทดสอบเก่า โดยใช้วิธีเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีกับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ยโดยใช้เทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) และการวิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำ

แบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและผู้ที่มีการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ยเพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ ซึ่งเรียกลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีนี้ว่า Competency หลังจากนั้น David C. McClelland ได้แสดงแนวคิดเรื่อง Competency ไว้ในบทความที่ชื่อว่า Testing for Competence Rather than for Intelligence ว่า IQ ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้ว่า ผู้ทำงานเก่งมิได้หมายถึงผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำซึ่งบุคคลดังกล่าวเรียกว่าผู้มี Competency

จากจุดกำเนิด Competency ดังกล่าวข้างต้นทำให้นักการศึกษาและนักวิชาการหลายสำนักได้นำวิธีการของ McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง Competency มากขึ้นโดยในปี ค.ศ. 1982 Richard Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competencies Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า Competency ว่าเป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ต่อมาปี ค.ศ. 1994 Gary Hamel, C.K. Prahalad ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future โดยมีแนวคิดสำคัญเรื่อง Core Competencies ว่าเป็นความสามารถหลักของธุรกิจโดยได้อธิบายว่าในการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลักอะไรบ้าง เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใดจึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร

สำหรับประเทศไทยมีการนำแนวความคิดสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอร์เรชั่น ไทยธนาคาร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิด Competency ไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัด ดังเช่น กรณีของเครือปูนซีเมนต์ไทยมีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ โดยได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานข้าราชการพลเรือนได้จ้างบริษัท Hay Group เป็นที่ปรึกษาในการนำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนโดยในระยะแรกได้ทดลองนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง ในระบบราชการไทยและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต

(Richard Boyatzis, 1982) อังใน (दनय तेयनपुठ, 2546) ได้เขียนหนังสือ “The competent Manager: A Model of Effective Performance” โดยได้ใช้คำว่า “Competencies” เป็นคนแรก และสรุปว่าสมรรถนะเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงาน

ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ นอกจากนี้ยังได้ตั้งสมมติฐานว่า “มีกลุ่มความสามารถจำนวนหนึ่งจะทำให้คนมีความสามารถแตกต่างกันได้” โดยได้เสนอรูปแบบความสามารถ 23 แบบเป็น 6 กลุ่มต่างๆ ดังนี้

1) กลุ่มเป้าหมายและการจัดการสู่ปฏิบัติ

- มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
- ผลิตภาพ
- วินิจฉัยการใช้แนวคิด
- สนใจเกี่ยวกับผลกระทบ

2) กลุ่มภาวะผู้นำ

- ความเชื่อมั่นในตนเอง
- การนำเสนอด้วยปากเปล่า
- การคิดแบบตรรกะ
- กรอบแนวคิด

3) กลุ่มทรัพยากรบุคคล

- ความจำ
- การใช้พลังสังคม
- ความรู้พิเศษเฉพาะ
- มองเชิงบวก
- การจัดการกระบวนการกลุ่ม
- ความแม่นยำในการประเมินตนเอง

4) กลุ่มสิ่งการลูกน้อง

- การพัฒนาคนอื่น
- การใช้อำนาจที่ไม่ใช่ทางการ
- ทำด้วยตนเอง

5) กลุ่มมุ่งบุคคลอื่น

- การควบคุมตนเอง
- การรับรู้แบบปรนัย
- ความอดทนและการปรับตัว
- การมุ่งความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด

6) กลุ่มความรู้พิเศษ

- ความจำ

### - ความรู้พิเศษเฉพาะ

นอกจากนี้ (ณรงศ์วิทย์ แสนทอง, 2547) ยังได้จำแนกสมรรถนะในการปฏิบัติงานออกเป็น 45 สมรรถนะ ดังนี้ การปรับตัว (Adaptability) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical thinking) ความละเอียดรอบคอบ (Attention to detail) การสอนแนะ (Coaching) การให้ความร่วมมือ (Collaboration) การสื่อสาร (Communication) การคิดเชิงแนวคิด (Conceptual thinking) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) การประสานงาน (Coordination) จิตสำนึกด้านต้นทุน (Cost awareness) การบริการลูกค้า (Customer service) การให้คำปรึกษา (Counseling) การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) การตัดสินใจ (Decision making) การมอบหมายงาน (Delegation) การควบคุมอารมณ์ (Emotional Control) การให้อำนาจ (Empowerment) ความอดทน (Endurable) ความกระตือรือร้น (Energetic) ความยืดหยุ่น (Flexibility) การติดตามงาน (Follow up) มนุษยสัมพันธ์ (Human relation) การโน้มน้าว (Influence) การติดตามข้อมูลข่าวสาร (Information monitoring) การคิดริเริ่ม (Initiative) การคิดสิ่งใหม่ (Innovative) ภาวะผู้นำ (Leadership) การรับฟัง (Listening) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) การสังเกต (Observation) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) การสื่อสารด้วยคำพูด (Oral communication) การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative analysis) จิตสำนึกด้านคุณภาพ (Quality awareness) การวางแผน (Planning) การนำเสนอ (Presentation) การแก้ปัญหา (Problem solving) ความน่าไว้วางใจ (Reliability) จิตสำนึกด้านความปลอดภัย (Safety awareness) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความรู้เฉพาะสาขาอาชีพ (Technical/Professional knowledge) และความมุ่งมั่น (Tenacity)

### ความหมายของสมรรถนะ

ความหมายของคำว่า สมรรถนะ หรือ ชีตความสามารถ สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งานได้ 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะตามแนว British approach ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากร โดยกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงานและวิชาชีพนั้น สมรรถนะในแนวคิดจึงเป็นการกำหนดเฉพาะงานและเป็นไปตามวิชาชีพ ส่วนสมรรถนะตามแนว American approach จะมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากร กำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องเป็นไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการจะเป็น สมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงไม่สามารถลอกเลียนกันได้ เพราะแต่ละองค์กรย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน (พิสมัย พวงคำ, 2551) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามได้ ดังนี้



(เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, 2546) ได้ให้ความหมายว่า ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities) ของมนุษย์แสดงผ่านพฤติกรรม (Attributes) โดยเฉพาะความสามารถซ่อนเร้น

(อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย, 2547) ได้สรุปคำนิยามว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆอันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆ อะไรหรือสำคัญๆอะไรบ้างหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร

(ประกอบ กุลเกลี้ยง, 2548) ให้ความหมาย สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณสมบัติภายในตัวคนหรือผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมีไว้ทุกคน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในองค์กรบรรลุความสำเร็จ

(สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ, 2549) สมรรถนะหลักขององค์กร คือ สิ่งที่ต้องการทำได้ดีที่สุดเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายกลยุทธ์ และเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการทำงานต่างๆ ที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในระบบเศรษฐกิจ ในขณะที่สมรรถนะหลักของบุคคล คือ สิ่งที่ทำให้บุคคลทำงานในตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

(ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์, 2549) สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะสมรรถนะความสามารถ คุณสมบัติ ภาควิชาที่ทุกคน ในองค์กรจะต้องมี เพราะถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งขององค์กรที่จะช่วยให้พนักงานนั้น เป็นพนักงานสามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้ตลอดรอดฝั่ง ในขณะที่เดียวกับบุคลากรที่ขาด Core Competency ก็ต้องได้รับการพัฒนา หรือหากพัฒนาแล้วไม่ดีขึ้น ก็บอกได้ว่าพนักงานคนนั้นจะไปกับองค์กรนั้นได้ลำบาก

(ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547) สรุปความหมายของสมรรถนะ ออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait) ส่วนกลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือที่เรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

(รัชฎา ณ นาน, 2550) สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือโดดเด่นกว่ามาตรฐานที่กำหนด

และเป็นการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงออกจากบุคคลอื่นอย่างสมเหตุสมผล

(แสงระวี แซ่ตัน, 2553) สรุปว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ พฤติกรรม และคุณลักษณะต่างๆ ที่บุคคลต้องมีเพื่อจะได้นำมาใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

(Scott B.Parry, 2000) นิยามคำว่า สมรรถนะว่าคือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2004 : 48)

(M Spencer และ M.S. Spencer, 1993) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ ได้ขยายความหมายของ สมรรถนะ ไว้จากการศึกษาพบว่า สมรรถนะเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Criterion-Reference) และ/หรือ การปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด (Superior Performance)

(C.V Good, 1973) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ (Skill) ความคิดรวบยอด (Concept) และเจตคติ (Attitude) ที่ต้องมีในการปฏิบัติงานทุกประเภทเป็นความสามารถอย่างหนึ่งในการนำเอาหลักการ แนวคิดทฤษฎี รวมทั้งเทคนิคในสาขาวิชาต่างๆมาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริงเพื่อทำงานและแก้ปัญหาให้ได้ผลอย่างสูงสุด

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง กรอบความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และค่านิยมที่จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ตลอดจนวิถีคิดของบุคลากร ถ้าบุคลากรมีกรอบสมรรถนะหลักที่เหมาะสมแล้ว จะทำให้บุคลากรมีพฤติกรรมและวิถีคิดในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนผลสำเร็จของงาน ซึ่งจะเป็นบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

### องค์ประกอบของสมรรถนะ

ตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์ จากโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) องค์ประกอบ ของสมรรถนะมี 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self- concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่คุณคิดว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่ น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ เจตคติ (Motives Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายในซึ่งทำให้ บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

องค์ประกอบของสมรรถนะตามที่แมคเคลแลนด์ได้เสนอไว้ครั้งแรก ต่อมาผู้นำไปจัดกลุ่มใหม่ เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัย อย่างเช่น ไบรอันและพูสติ (Bryant and Poustic) จัดแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (Bryant. J และK. Poustic, 2001):อ้างถึงใน (เปี้ยก เวียงซ้อง, 2554)

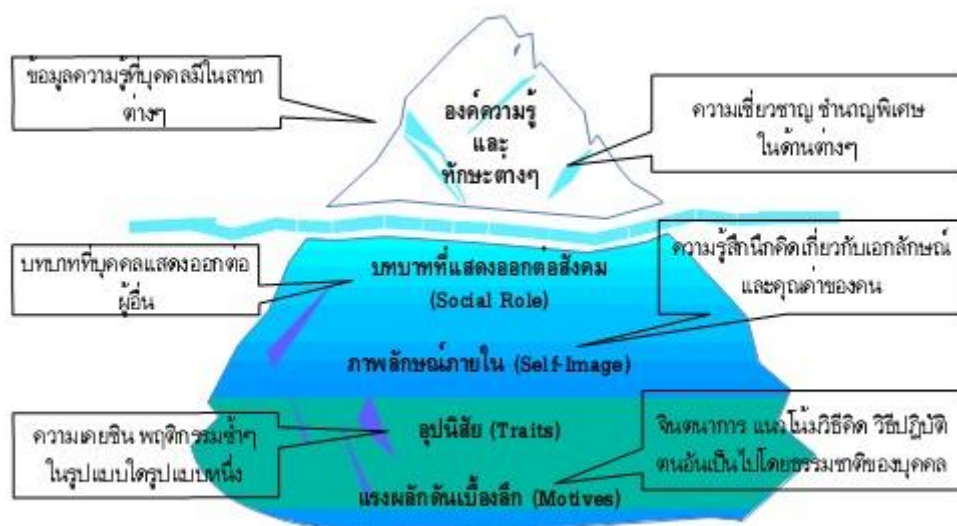
1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่คุณรู้และเข้าใจ เป็นความรู้ด้านวิชาการ เช่น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ด้านการบริหาร แพทย์ต้องมีความรู้ด้านการรักษาคนไข้ เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยทำให้คุณนำความรู้นั้นไปใช้ได้ เช่น ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านเทคนิควิธี ครูต้องมีทักษะด้านการสอน เป็นต้น

3. เจตคติและค่านิยมที่เหมาะสม (Appropriate Attitude and Value) หมายถึง สิ่งที่คุณแสดงออกมา เป็นคุณลักษณะด้านพฤติกรรมซึ่งมีผลกระทบต่อการใช้ความรู้และทักษะของคุณนั้น เป็นองค์ประกอบที่ทำให้คนมีความอดทนหรือเกิดความท้อถอยต่อการปฏิบัติงาน

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมีการอธิบายเชิงวิชาการในรูปแบบของ ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย ได้แก่ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำคือส่วนที่เป็นองค์ความรู้ และทักษะของบุคคลที่มีอยู่และส่วนที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่

แสดงออกต่อสังคม ซึ่งส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลภายนอก อย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก (พรพิมล ชีรานุกภาพ, 2553)



ภาพที่ 9 แสดงแบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) ตามความหมายของ Competency ตามแนวของ McClelland.

ที่มา : (ชูชัย สมितिไกร, 2550)

จากภาพที่ 1 สามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำ ซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นจึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดัน เบื้องลึกคุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วยจึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

(ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547) สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้นๆ ต้องการคำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึง เฉพาะพฤติกรรมแต่จะมองลึกไปถึงความเชื่อทัศนคติอุปนิสัยส่วนลึกของตนด้วยดังนั้น สมรรถนะคือความรู้ทักษะและพฤติ

นิสัยที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “รู้” เช่น ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบของทางราชการที่นำมาปฏิบัติในองค์การ
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะการใช้เทคโนโลยีซึ่งเป็นทักษะที่จะต้องฝึกฝนจนเกิดความชำนาญก่อนนำไปใช้งาน
3. พฤตินิสัยที่พึงปรารถนา (Attributes) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะสรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจะมีความรู้ทักษะ พฤติกรรมที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่า ใครจะสามารถดึงตัวตนของตนเอง หรือเข้าใจในความคิดของตัวเองได้มากน้อยเพียงไร ซึ่งบางส่วนเป็นพฤติกรรมที่แอบแฝงจะเห็นรู้ได้เมื่อได้เกิดเหตุการณ์ต้องคิดหรือตัดสินใจความโดดเด่นจึงจะแสดงออกมา

### ประเภทของสมรรถนะ

ปัจจุบันองค์กรจำนวนมากได้นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานและองค์กร เนื่องจากสามารถนำสมรรถนะมาใช้ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนา และประเมินผลงานได้ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มากที่สุด ซึ่งแต่ละองค์กรนั้น จะต้องเข้าใจความหมายประเภทของสมรรถนะ เพื่อนำมาพัฒนาองค์กรได้อย่างถูกต้องต่อไป

(จีระ หงส์ลดารมภ์, 2546) แบ่งประเภทของสมรรถนะสำหรับการบริหารในองค์กรธุรกิจออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) ได้แก่ ความรู้ของบุคคลที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ
2. สมรรถนะด้านองค์กร (Organizational competency) ได้แก่ ความรู้ของบุคคลที่ช่วยทำให้องค์กรเกิดมูลค่าเพิ่ม (Value-added) อาทิ การมีความรู้เกี่ยวกับการยกเครื่ององค์กร (Reengineering) การเปลี่ยนแปลงองค์กร วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้ง บริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM : Total quality management) และ Six Sigma เป็นต้น
3. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership competency) ได้แก่ ทักษะด้านมนุษย (People skills) วิสัยทัศน์ (Vision) และความน่าไว้วางใจ (Trust)
4. สมรรถนะด้านประกอบการ (Entrepreneurial competency) ได้แก่ การมีความคิดที่ดีๆ (Good ideas) แนวคิดด้านบริหารจัดการ (Executive ideas) การป้องกันความล้มเหลว (Save failure) และความสามารถจัดการกับความเสี่ยง (Risk management)

5. สมรรถนะระดับมหภาคและสมรรถนะระดับโลก (Macro and global competency) ได้แก่ การมีความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์และความเคลื่อนไหวของประเทศและของโลก เช่น รู้ว่าขณะนี้ทั่วโลกกำลังเกิดอะไรขึ้น รู้จักสำรวจความเป็นไปได้ และหลีกเลี่ยงอันตรายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรของตน เป็นต้น

ประเภทของสมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ (กองการเจ้าหน้าที่กรมการปกครอง , 2549) ได้แก่

1. สมรรถนะพื้นฐาน หรือสมรรถนะหลัก (Threshold Core Competency) ได้แก่ ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่สามารถแยกผู้ที่ปฏิบัติงานดีออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลาง หรืออาจกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า Core Competency นี้ถือเป็นคุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมีหรือวัฒนธรรมองค์กร

2. สมรรถนะอื่นที่ไม่ใช่สมรรถนะพื้นฐานหรือสมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competency) ได้แก่ ปัจจัยต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมี แต่ผู้ปฏิบัติงานปานกลางไม่มีสมรรถนะนี้ จึงเป็นสิ่งที่บอกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง หรือกล่าวอีกอย่างว่าเป็นคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะที่องค์กรต้องการสำหรับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไป

(ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547) ได้แบ่ง สมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. Core Competency หมายถึง สมรรถนะหลัก ที่ประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ความสามารถที่ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนทำให้องค์กรนั้นไปสู่ความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

2. Job Competency หมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้นๆ ต้องการเพื่อทำให้งานบรรลุความสำเร็จตามกำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัย ในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการ เป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้ มีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

- 2.1 ความสามารถในสายงาน
- 2.2 ความสามารถทางเทคนิค
- 2.3 ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่
- 2.4 ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง

3. Personal Competency เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น เช่น ความสามารถในการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของนักกีฬาบางคน นักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้

(อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2552) กล่าวว่า การแบ่งระดับความสามารถ แบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้

### 1. Core Competency

1.1 ความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

1.2 ลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี

### 2. Managerial Competency

2.1 ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารและการจัดการงานต่างๆ

2.2 เป็นความสามารถที่มีได้ในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ

### 3. Functional Competency

3.1 ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ เฉพาะงานต่างๆ (Job – Based)

3.2 หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกัน

3.3 สามารถเปลี่ยน Functional Competency เป็น Job Competency

### 4. Individual Competency

4.1 ความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

4.2 หน้าที่เหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงาน ในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถที่เหมือนกัน

4.3 ควรมีการกำหนดความสามารถของตำแหน่งนั้นๆก่อน ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ความสามารถหลัก ความสามารถในการจัดการ และความสามารถในงาน เพื่อนำไปใช้ประเมินความสามารถเฉพาะของบุคคลว่ามีความสามารถเป็นไปตามที่ตำแหน่งงานนั้นต้องการหรือไม่

(เพ็ญจันทร์ แสนประสาน, 2547) กล่าวว่า รูปแบบของสมรรถนะอาจมีหลายแบบแต่ที่สามารถมาประยุกต์ใช้และเหมาะสมกับลักษณะงานของโรงพยาบาล คือ รูปแบบของ (Mc Clelland, 1993) อังไฉน (เพ็ญจันทร์ แสนประสาน, 2547) โดยแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบคือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นสมรรถนะหลักขององค์กรที่ทุกหน่วยต้องถือเป็นรูปแบบเดียวกัน เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เช่น

1.1 ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement orientation) คือ มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้เงื่อนไขเวลาและงบประมาณที่กำหนด

1.2 การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง ความสามารถในการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.3 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) คือ การพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติหรือการทำงานอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง เพื่อความก้าวหน้าขององค์กรและหน่วยงาน

1.4 การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer focus) คือ ยึดลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลางตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจสูงสุด

1.5 ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ถือเป็นสมรรถนะที่สำคัญของบุคลากรในองค์กรที่ต้องมีจริยธรรม คุณธรรม ความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์ต่อตนเอง หน่วยงานและองค์กร

1.6 การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) เป็นการคิดเชิงระบบที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อนำมาสู่การตัดสินใจที่เป็นการคิดแบบเป็นเหตุเป็นผล หรือความคิดรวบยอด

1.7 การทำงานเป็นทีม (Team work) คือ การที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นผู้นำและผู้ตามที่เหมาะสมเพื่อผลสำเร็จของงาน

2. สมรรถนะวิชาชีพ (Professional competency) เป็นสมรรถนะของแต่ละวิชาชีพ จะกำหนดไว้ในแต่ละสาขาวิชาชีพว่าบุคคลในวิชาชีพนี้ควรมีสมรรถนะ หรือคุณลักษณะอย่างไร เช่น

2.1 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร (Organization savvy)

2.2 การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative problem solving) สามารถแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง

2.3 อดทนต่อความกดดัน (Tolerance for stress) มีความอดทนต่อเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่วิกฤตได้

2.4 การควบคุมตนเอง (Self-control) คือ สามารถควบคุมตนเองได้ทุกสถานการณ์

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานตามลักษณะเฉพาะแต่ละกิจกรรม ในการปฏิบัติภารกิจพยาบาลมีกิจกรรมต่างๆ ที่สำคัญ และจำเป็นในวิชาชีพ เช่น

3.1 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical thinking) เป็นทักษะของผู้บริหาร

3.2 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT application) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสืบค้นข้อมูล และเป็นเครื่องมือในการช่วยการปฏิบัติให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.3 การใส่ใจเรื่องคุณภาพ (Quality focus) การมีความรู้ และความเข้าใจเรื่องคุณภาพเป็นอย่างดี และสามารถพัฒนาคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ



3.4 ความชำนาญด้านเทคนิค (Technical expertise) เป็นความเชี่ยวชาญพิเศษในการปฏิบัติงาน

(จिरประภา อัครบวร, 2549) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2. สมรรถนะบริหาร (Professional competency) คือ คุณสมบัติ ความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)

(พุดิ เด่นสมพรพันธ์, 2543) กล่าวว่า จากการศึกษาความหมายของขีดความสามารถจะพบว่า มีปัจจัย 2 ประการ ที่ผสมกันในรูปแบบของความสามารถ ดังนี้ คือ

1. ปัจจัยด้านผู้กระทำ คือ องค์กรหรือบุคลากร  
2. ปัจจัยด้านการกระทำ คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติ ที่ดำเนินการกับเครื่องมือ หรือดำเนินการกับคน

ซึ่งผลของการผสมกันจะทำให้องค์กรสามารถเข้าใจขอบเขตของความสามารถได้ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ขอบเขตของความสามารถ

ลักษณะขององค์กร			
ความรู้ และทักษะในการทำงานกับเครื่องมือ	1. ความสามารถหลักของตัวบุคคล	2. ค่านิยมหลัก และ ความเชื่อหลัก	ความสามารถ,นิสัยในการทำงาน และทักษะในการติดต่อกับคน
	3. ความรู้ และทักษะในการทำงาน	4. ทักษะและความสามารถในด้าน การแสดงออก	
ลักษณะของบุคคล			

ที่มา : Green, อ้างถึงใน พุดิ เด่นสมพรพันธ์, “การศึกษาขีดความสามารถหลักเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาสำนักงานสาขาพระราม 4 ธนาคารเพื่อ

การส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย,” (ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษากาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2543)

จากตารางที่ 2 พบว่า ความสามารถโดยรวมทั้งขององค์กรและบุคคล สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ความสามารถ คือ ความสามารถในด้านความรู้ หรือทักษะที่จะต้องเผชิญกับเครื่องมือ (Technical Knowledge and Skill) และความสามารถในการปฏิบัติงานกับคน (People Skill) ซึ่งความสามารถขององค์กรจะเป็นตัวแบบหรือมาตรฐานที่ทำให้ความสามารถของบุคคลจะเป็นไปในแนวทางที่จะสนับสนุนความสามารถในมุมมองขององค์กรด้วย

### ประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในองค์กร

การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้บริหารหน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังนี้ (จารุบล ทนศิริ, 2550)

#### 1. ประโยชน์ต่อบุคลากร

1.1 ช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการประยุกต์ใช้) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดอ่อนจุดแข็งในเรื่องใดบ้าง และต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง

1.2 ช่วยให้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้ตนแสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไร และสามารถใช้เกณฑ์ในการวัดความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

1.3 ช่วยให้พนักงานทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career development) ของตน และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน

#### 2. ประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับหน่วยงาน

2.1 ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการประยุกต์ใช้) ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

2.2 เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเป็นรายบุคคล

2.3 เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหา และคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้นๆ

#### 3. ประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับสูง

3.1 สามารถเชื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างชัดเจน

3.2 ใช้สมรรถนะเป็นตัวผลักดัน (Drive) ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กรหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน

3.3 ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในศักยภาพของบุคลากรในองค์กรและสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3.4 สามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน

#### 4. ประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

4.1 เห็นภาพรวมของสมรรถนะองค์กร สมรรถนะหลักที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและสมรรถนะตามกลุ่มงาน

4.2 สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา และการฝึกอบรมบุคลากรได้โดยตรงตามความต้องการของบุคลากร และหน่วยงาน

4.3 นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร อาทิเช่น การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน พัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การดูแลรักษาบุคลากร และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

สรุปว่า ประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในองค์กรช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง เส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) ของตน และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา และการฝึกอบรมบุคลากรได้โดยตรงตามความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน

#### แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะ

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักขององค์กร โดยทั่วไปส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่การพัฒนาคุณภาพของคนในองค์กร ให้มีลักษณะของการทำงานแบบมืออาชีพ และมุ่งเน้นถึงเป้าประสงค์ขององค์กร ขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงทำให้ความสำคัญกับวิธีการหลักที่จะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่โดดเด่น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 3 แนวทาง คือ (สำนักงานก.พ., 2547)

1. การฝึกอบรม (Training) คือ การจัดกิจกรรมโดยมุ่งเน้นงานปัจจุบัน เพื่อให้ นำสิ่งที่เรียนรู้มาใช้ทันที เช่น นักบัญชีสอนวิธีการทำบัญชี

2. การศึกษา (Education) คือ การเตรียมบุคลากรในการปฏิบัติงานในอนาคตแต่ยังคงเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น นักบัญชี สอนการทำบัญชีที่จะนำมาใช้ในอนาคต เช่น อาจจะมีการเปลี่ยนกฎเกณฑ์ต่างๆในการทำงาน

3. การพัฒนา (Development) คือ การจัดกิจกรรมให้มุ่งเน้นอยู่ที่การพัฒนาองค์กรในอนาคต

(เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2551) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปแล้วทำได้หลายแนวทาง แต่แนวทางที่นิยมทำกันเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา การพัฒนาในงาน และการฝึกอบรม กล่าวคือ

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา (Education) หมายถึงการจัดส่งผู้ปฏิบัติงานพนักงาน เข้ารับการศึกษเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาในระดับและหลักสูตรการศึกษาต่างๆ รูปแบบที่สำคัญของการศึกษา ได้แก่ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาในงาน (Development) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้รับผิดชอบอื่นๆ เช่น ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายการพนักงาน ได้ทำการสอนงาน (Coaching) การแนะนำ การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ให้พนักงาน ได้รับความรู้และประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม (Training) หมายถึง การจัดให้พนักงาน ได้รับความรู้เพิ่มเติม ได้ฝึกฝนทักษะ และปรับทัศนคติในหลักสูตรต่างๆ ที่องค์กรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้กำหนดขึ้น โดยเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และมีทัศนคติที่เหมาะสมกับงาน กล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดจากปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร โดยจะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสิ่งท้าทายในสังคม ที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ให้ได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อให้องค์กรอยู่รอด และเติบโตได้ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งหมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี มีความรู้ ทักษะ และมีสมรรถนะ ซึ่งติดอยู่ในตัว ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และเป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแต่ละคนต้องมีปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กร จึงอาศัยแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มาประยุกต์ใช้กับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลัก เนื่องจากเป้าประสงค์หลักเป็นการพัฒนาบุคลากร และองค์กรเช่นเดียวกัน อีกทั้งสมรรถนะเป็นหนึ่งแนวคิดในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิธีการและเทคนิคการพัฒนาที่มีความหลากหลาย และมีความสำคัญในฐานะที่เป็นกลไกในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติจากผู้ที่มี

ความรู้ ทักษะสูงไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ จนสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผลสำเร็จ ดังนั้นการเลือกวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการพัฒนาจะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ พัฒนาทักษะได้ดี และรวดเร็วขึ้น

(นันทยา สร้อยพะยอม, 2554) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นรูปแบบพื้นฐาน (Base Model) ที่ทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ สำหรับการเปลี่ยนแปลงและรับประกันว่า ผู้ปฏิบัติงานจะมีทักษะที่ถูกต้องและสามารถที่จะมีผลงานในระดับสูง และปัจจัยที่ส่งเสริมสมรรถนะนั้นมาจากความรู้ ทักษะ และปัจจัยอื่นๆ ดังนี้

1. อายุ คือ อายุของบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการพัฒนาการและระดับวุฒิภาวะ เมื่อมีอายุมากขึ้น ความคิดและการมองปัญหา ได้ชัดเจนถูกต้องตามความเป็นจริงมากขึ้น ซึ่งความคิดและการกระทำจะปรับไปตามวัย

2. ประสบการณ์การทำงาน เมื่อประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น จะมีทักษะความชำนาญในงานสูงขึ้น ความคิดและการกระทำต่างๆมีความรอบคอบมากขึ้น ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จในที่สุด

3. ระดับการศึกษา การศึกษาจะทำให้คนรู้จักคิด วิเคราะห์และแสวงหาความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ บุคคลที่มีการศึกษา สูงจะมีการพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผล และมีความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมได้ถูกต้องมากกว่า

4. การได้รับการศึกษาอบรม การอบรมเป็นกรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถนะของบุคลากร โดยการพัฒนา ความคิด การกระทำ ความรู้ และความชำนาญการ ได้รับการอบรมเพิ่มเติม จะเป็นการยกระดับ ความรู้ ความสามารถเชิงวิชาการของบุคคล จะช่วยให้บุคคลที่มีประสบการณ์น้อยในตำแหน่งที่ปฏิบัติงานเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคล เป็นคุณลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะบุคคล ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันและเป็นปัจจัยที่สามารถส่งผลให้การแสดงพฤติกรรมแต่ละบุคคลแตกต่างกันด้วย ส่งผลโดยตรงต่อสมรรถนะในการทำงานของบุคคล

(ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544) กล่าวถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหรือพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล ได้แก่

1. ปัจจัยด้านบุคคล เป็นลักษณะและคุณสมบัติเฉพาะตัวที่แตกต่างกันไป ซึ่งมีผลต่อการแสดงออกของพฤติกรรมแตกต่างกันไปด้วย ปัจจัยในตัวบุคคล ได้แก่

1.1 ความถนัด เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งมีความชำนาญในเฉพาะด้านที่ไม่เหมือนกัน ถ้าเราสามารถทดสอบความถนัดของบุคคลได้ ก็จะมอบหมายงานให้เหมาะกับบุคคลนั้น

1.2 ลักษณะทางบุคลิกภาพ เป็นส่วนประกอบที่เป็นโครงสร้างในลักษณะรวมกันของคนนั้น ทำให้การแสดงออกลักษณะนิสัยแตกต่างกันไป

1.3 ลักษณะทางกายภาพ เป็นความแตกต่างทางความสามารถทางด้านกายภาพ บุคคลที่แข็งแรงย่อมเหมาะกับงานในลักษณะหนึ่ง แตกต่างจากคนที่หน้าตาสวยงาม

1.4 ความสนใจและการจูงใจ เป็นความสนใจของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน ความสนใจเป็นแรงผลักดันให้บุคคลเลือกงานตามความพอใจด้วย

1.5 อายุ เพศ และวัยต่างๆ มีผลต่อการทำงาน เด็กย่อมไม่เหมาะกับงานจำเจ และต้องใช้แรงงานหนัก หญิงและชายมีลักษณะของงานที่แตกต่างกันบ้าง

1.6 การศึกษา มีส่วนในการคัดเลือกงานที่แตกต่างกัน ผู้ชำนาญการเฉพาะ ย่อมต้องการผู้ที่ผ่านการอบรมในด้านนั้นๆ มิฉะนั้นก็ไม่ว่าจะกระทำไ้

1.7 ประสบการณ์ การเคยเรียนรู้งานมาก่อนย่อมมีความชำนาญในงานนั้น งานบางอย่างจึงต้องบอกจำนวนปีที่เคยทำงานก่อนจะรับเข้าทำงาน

2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม เป็นสถานการณ์ภายนอก ที่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปด้วยสภาพแวดล้อม แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย คือ

2.1 วิธีการทำงานเป็นระบบของการทำงานว่ามีขั้นตอนอย่างไร ต้องติดต่อ ประสานงานกับบุคคลใดบ้าง งานมีความยากง่ายเพียงใด

2.2 เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ความคล่องตัวของการทำงานอยู่ที่อุปกรณ์ ที่ใช้ช่วยในการผ่อนแรงว่ามีความสะดวกสบายเพียงไร

2.3 การจัดบริเวณสถานที่ทำงานที่ทำงานคับแคบ อากาศร้อนอบอ้าวมีผลกระทบต่อการทำงานของบุคคล การจัดสวน จัดบริเวณที่ทำงาน มีส่วนจูงใจให้บุคคลรักและทำงาน

2.4 ลักษณะทางกายภาพของสิ่งแวดลอมอื่นๆเช่นความสะดวกสบายทางคมนาคมการป้องกันอุบัติเหตุและอันตรายที่เกิดขึ้น

### 3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กร

3.1 ลักษณะขององค์กร เป็นลักษณะของสถานที่ทำงานหากเป็นงานราชการ รัฐวิสาหกิจ บุคคลที่สนใจเข้าทำงานเพราะความมั่นคง มีสวัสดิการ หากเป็นโรงงานก็หวังเรื่องรายได้ เป็นต้น

3.2 ชนิดของการฝึกอบรมและการบังคับบัญชา เป็นการพิจารณาสายงานว่าลำดับขั้นตอนมากเพียงใด ต้องผ่านการฝึกอบรมมากเพียงใด ผู้บังคับบัญชา เป็นลักษณะใด

3.3 ชนิดของเครื่องจูงใจ ได้แก่ เงินเดือน โบนัส สวัสดิการอื่นๆ มีผลต่อการตัดสินใจในการทำงานเช่นเดียวกัน

3.4 สภาพแวดล้อมในสังคม ธุรกิจอุตสาหกรรมนั้นมีฐานะอย่างไร ในสังคม เป็นที่ยอมรับของบุคคลในวงการณ์หรือไม่

(E.J. McCormick และ D. Ilgen, 1985) กล่าวถึงองค์ประกอบของความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลไว้ 2 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Individual Variable) หมายถึง ลักษณะที่แสดงความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ปัจจัยด้านนี้จะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล และจะส่งผลให้พฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ เพศ อายุ ความถนัด ความเชื่อ ความสนใจ ค่านิยม แรงจูงใจ ฯลฯ

2. ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situation Variables) หมายถึง เงื่อนไขเหตุการณ์ หรือลักษณะของสิ่งแวดล้อมนอกเหนือจากตัวบุคคล ที่มีผลต่อการแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้แยกพิจารณาได้ 2 ประเภท คือ

2.1 ตัวแปรทางด้านกายภาพและงาน (Physical Variable) ได้แก่ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น วิธีการทำงาน รูปแบบเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน สภาพเครื่องมือเครื่องใช้ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

2.2 ตัวแปรองค์กรและสังคม (Organization and Social Variables) เช่น ลักษณะโครงสร้างและนโยบายองค์กร ชนิดของการฝึกอบรมและการบังคับบัญชา ชนิดของสิ่งล่อใจ และสภาพแวดล้อมในสังคม

### แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยงานบริการ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานบริการ โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และความเชื่อ ที่แสดงออกผ่านทางพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งประกอบด้วย

1. **ความสามารถหลัก** บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่อง หรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

2. **ค่านิยมหลัก และความเชื่อหลัก** ความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการชั้นเลิศหลายแห่ง ค่านิยมหลักและความเชื่อจึงเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินงานที่สำคัญและข้อกำหนดของการปฏิบัติการภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับ

**3. ความสามารถด้านความรู้และทักษะในการทำงาน** เป็นสิ่งที่จะบ่งบอกว่าบุคลากรในองค์กรที่จำเป็นจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการเรื่องเกี่ยวกับความรู้หรือทักษะที่ต้องใช้ในการดำเนินงานกับเครื่องมือ อุปกรณ์ หรือบริการขององค์กรได้อย่างไร และจะเป็นไปในทำนองเดียวกันกับความสามารถหลัก

**4. ความสามารถด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออก** เป็นสิ่งที่จะบ่งบอกว่าองค์กรต้องการบุคคลที่มีลักษณะ บุคลิกภาพ การมีปฏิสัมพันธ์อย่างไร จึงจะเป็นไปในรูปแบบเดียวกันกับที่องค์กรต้องการ หรือเป็นไปตามวัฒนธรรม ค่านิยม หรือความเชื่อขององค์กร

สรุปได้โดยผู้วิจัยมองว่าองค์กรที่จะประสบผลสำเร็จ และบุคคลที่จะประสบผลสำเร็จในการทำงานนั้นต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะหลัก ซึ่งหมายถึงผู้ที่มีความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ จากการฝึกฝน ฝึกปฏิบัติ มีความรู้มีความเข้าใจในเรื่องต่างๆ และสามารถประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของคนแต่ละคน ที่มาจากความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความชำนาญ ทักษะคิด อุปนิสัย เป็นแรงขับเคลื่อนเบื้องต้นที่ดีในการทำงาน และสามารถปฏิบัติงานได้ดี มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างผลงาน (ผลิตภัณฑ์และบริการ) ได้อย่างมีคุณภาพ และโดดเด่น สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้ตามวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ทำให้องค์กรเติบโตมั่นคง และยั่งยืนได้ในอนาคต

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลักมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความมั่นใจให้กับองค์กรได้ว่า เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดไว้ มีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น เพราะสมรรถนะหลักจะเป็นกรอบแนวทางพื้นฐานในการพัฒนาให้เกิดรูปแบบของพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรที่เหมาะสม ก่อให้เกิดผลงานที่ดีในการปฏิบัติงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีเลิศตามที่องค์กรคาดหวัง และสามารถช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และยังเป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานให้เพิ่มสูงขึ้นในการปฏิบัติงานในสายงาน



## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(ศศิธร จิมากรณ์, 2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรม ผลการศึกษาพบว่า ด้านการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ด้านจิตสำนึกด้านการให้บริการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และด้านการทำงานเป็นทีม พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรม ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพของงาน และด้านความทันเวลา เมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สมรรถนะหลักมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรม ได้ร้อยละ 67.9 ซึ่งตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเชิงบวก ได้แก่ การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ จิตสำนึกด้านการให้บริการ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่วนตัวแปรคุณธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรม ที่นัยสำคัญทางสถิติ .05

(จิรศักดิ์ หมั่นจิต, 2557) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในศาลจังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า 1. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในศาลจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการร่วมแรงร่วมใจ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านจริยธรรม 2. ผู้มาติดต่อกับสำนักงานศาลยุติธรรมในศาลจังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามสถานะตำแหน่ง และอายุงาน มีความคิดเห็นในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในศาลจังหวัดมหาสารคาม ไม่แตกต่างกัน 3. ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในศาลจังหวัดมหาสารคาม พบว่า ข้าราชการศาลยุติธรรมควรให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ และสร้างความไว้วางใจกับผู้มาติดต่อ ข้าราชการศาลยุติธรรมควรสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ เช่น กล่าวคำทักทาย มีรอยยิ้ม พุดจาไพเราะ เป็นต้น ข้าราชการศาลยุติธรรมควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และเป็นธรรม และข้าราชการศาลยุติธรรมควรมีการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน ข้าราชการศาลยุติธรรมควรมีการรับฟังความเห็นของสมาชิกในหน่วยงาน

(มะลิ ผงจำปา, 2557) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนมโดยรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการทำงานเป็นทีมด้านการบริการที่ ด้านการสั่ง

สมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมและ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ที่มีประเภทของบุคลากร และสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล แตกต่างกันพบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม มีดังต่อไปนี้ ควรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เมื่อได้รับมอบหมายงานต่างๆ ควรมีการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความรวดเร็ว ควรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ควรปฏิบัติตนให้อยู่ในครรลอง คล่องธรรม อันติงามของชุมชน ควรปฏิบัติงานโดยยึดความถูกต้องเป็นหลัก

**(ปรีชายุทธ นิมนวล, 2555)** ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของพนักงานบริษัทผลิตยางรถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อสมรรถนะบุคคลแตกต่างกัน แต่ก็มีบ้างที่ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์บางตัว ไม่มีผลต่อสมรรถนะบางด้าน ตามรายละเอียดดังนี้ 1. เพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อสมรรถนะบุคคลด้านความรู้ และแรงจูงใจแตกต่างกัน 2. ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อสมรรถนะบุคคลด้านทักษะ ความรู้ ทักษะคิดคำนวณ บุคลิกภาพส่วนบุคคล และแรงจูงใจ ที่แตกต่างกัน 3. อายุงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อสมรรถนะบุคคลด้านทักษะ ความรู้ ทักษะคิดคำนวณที่แตกต่างกัน 4. อายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อสมรรถนะบุคคลด้านทักษะ และแรงจูงใจที่แตกต่างกัน 5. ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อสมรรถนะบุคคลด้านทักษะ ความรู้ ทักษะคิดคำนวณ และแรงจูงใจ ที่แตกต่างกัน ในการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะบุคคลกับประสิทธิภาพองค์กร ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะบุคคลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์กรทุกหัวข้อ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเจริญเติบโต การได้มาซึ่งทรัพยากร การปรับตัว นวัตกรรม ผลิตภาพการให้บริการ และความพึงพอใจ ล้วนมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะบุคคลทั้งสิ้น และส่วนใหญ่อยู่ในระดับความสัมพันธ์ที่ระดับปานกลาง

**(อัจฉรา หล่อตระกูล, 2557)** ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการศึกษาสภาพและปัญหาอุปสรรคของสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ ในปัจจุบันพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐมี ปัญหาและอุปสรรคในเรื่องของเวลา เนื่องจาก ภารกิจหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน ประกอบไปด้วย งานสอน งานวิจัย งานบริการวิชาการ งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งได้รับมอบหมายภาระงานมาจากผู้บังคับบัญชา จึงทำให้ไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง หรือเข้ารับการพัฒนา และจากแบบสอบถามพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐพบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อ

พิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี และการทำงานเป็นทีม ด้านที่มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยมีปัญหาน้อยที่สุด คือ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักพุทธธรรม สำหรับการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและจากความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐพบว่า การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสม เพราะจะทำให้ผู้รับการพัฒนาได้เรียนรู้จากการฟังและการปฏิบัติจริงอย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้การฝึกอบรมยังเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมเพื่อการพัฒนาตนเอง นำไปเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตน ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และระดับความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัย ตามหลักไตรสิกขา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีระดับความคิดเห็นในทุกด้านอยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่าหลักไตรสิกขาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้เป็นผู้ที่พร้อมทั้งด้านศีล สมาธิ และปัญญา โดยการนำคำสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นหลักคิด เพื่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยที่เข้ารับการพัฒนากับหลักไตรสิกขานี้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีความเจริญเติบโตทั้งทางด้านพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวบ่งชี้การพัฒนสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยพบว่า ในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐตามหลักไตรสิกขานี้ ตัวบ่งชี้ในการพัฒนาทุกตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ข้อมูลเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า การพัฒนาสมรรถนะด้วยไตรสิกขานั้นจะมีอิทธิพลต่อตัวแปรการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมากที่สุด รองลงมาคือตัวแปรการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมการบริการที่ดี และการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ 3. รูปแบบการพัฒนสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นการพัฒนสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านมีส่วนประกอบ 4 ส่วนคือส่วนที่ 1 สมรรถนะหลัก 5 ด้านส่วนที่ 2 คือหลักพุทธธรรมไตรสิกขาส่วนที่ 3 หลักการของรูปแบบและส่วนที่ 4 กระบวนการพัฒนา ซึ่งรูปแบบที่นำเสนอในงานวิจัยนี้คือ การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยด้วยไตรสิกขา

(พันตำรวจโทวัฒนา เกตุอำไพ, 2558) ได้วิจัยเรื่องสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองบังคับการสืบสวนสอบสวน สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง ผลการศึกษาพบว่า 1) สมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองบังคับการสืบสวนสอบสวน สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชา กำหนด มีความคิดเห็นมากที่สุด (ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์) 2) สมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองบังคับการสืบสวนสอบสวน สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการให้รางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ให้บริการที่ดี มีความคิดเห็นมากที่สุด (ด้านการบริการที่ดี) 3) เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองบังคับการสืบสวนสอบสวน สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง เมื่อพิจารณาจากลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ 3.1 ข้าราชการตำรวจสังกัดกองบังคับการสืบสวนสอบสวน สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และระดับเงินเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สังกัดกองบังคับการสืบสวนสอบสวน สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง ภาพรวมแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ 3.2 ข้าราชการตำรวจสังกัดกองบังคับการสืบสวนสอบสวน สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงาน ภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบคู่ที่แตกต่างคือ ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี แตกต่างกับผู้ที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยข้าราชการตำรวจ สังกัดกองบังคับการสืบสวนสอบสวน สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง ที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สังกัดกองบังคับการสืบสวนสอบสวน สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง ต่างจากผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่า ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

(ชนาธิป เอกศรี และธรรมวิมล สุขเสริม, 2558) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) : กรณีศึกษา สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษา พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.): กรณีศึกษา สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดอุบลราชธานี สรุปว่า ระดับของการรับรู้ความสามารถของตนเอง ได้แก่ ประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ การใช้ตัวแบบ การใช้คำพูดชักจูง และการกระตุ้นทางอารมณ์ ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยด้านการกระตุ้นทางอารมณ์ (Emotional

Arousal) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ การใช้ตัวแบบ (Modeling) Quote ส่วนประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ (Mastery Experiences) และการใช้คำพูดชักจูง (Verbal Persuasion) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

### กรอบแนวความคิดการวิจัย

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนข้อมูลพื้นฐาน สามารถกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย ได้ดังนี้

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 10 แสดงกรอบแนวความคิดการวิจัย

### สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงาน
2. ปัจจัยการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักขององค์กร



### บทที่ 3 วิธีการศึกษา

ในการวิจัยเรื่อง “สมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี” ดำเนินการวิจัยโดยวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

สถานที่ดำเนินการศึกษา

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

#### สถานที่ดำเนินการศึกษา

สถานที่ในการดำเนินการศึกษาคือ สำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี จังหวัดเชียงใหม่ ตั้งอยู่เลขที่ 33 หมู่ 12 ตำบลหนองควาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่

#### การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือครั้งนี้ประกอบด้วย

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มาจากผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ซึ่งประกอบด้วย 4 ฝ่าย ได้แก่

- |                               |              |
|-------------------------------|--------------|
| 1. ฝ่ายบริการ                 | จำนวน 64 คน  |
| 2. ฝ่ายปฏิบัติการและซ่อมบำรุง | จำนวน 50 คน  |
| 3. ฝ่ายบริหารจัดการสัตว์      | จำนวน 100 คน |
| 4. ฝ่ายการตลาด                | จำนวน 5 คน   |

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของการคำนวณ จากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ โดยกำหนดให้มีความคลาดเคลื่อนของการสุ่ม 0.05 ดังนั้น ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 142 คน

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อกำหนดค่าตามสูตรดังนี้

n = ขนาดของตัวอย่างที่ต้องการ

N = ขนาดของประชากรที่ต้องการ

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมให้เกิดขึ้นได้

แทนค่าได้ดังนี้

$$= \frac{219}{1 + 219 (0.0025)}$$

$$= 141.52 \approx 142$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 142 ตัวอย่าง

เมื่อกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างแบบการสุ่มตัวอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 142 คน จากจำนวนประชากร 219 คน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงาน เชียงใหม่ไนท์ซาฟารี จำนวน 4 ฝ่าย รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2 ดังนี้

**ตารางที่ 3** แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี

สำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. ฝ่ายบริการ	64	50
2. ฝ่ายปฏิบัติการและซ่อมบำรุง	50	28
3. ฝ่ายบริหารจัดการสัตว์	100	61
4. ฝ่ายขายและวิจัยการตลาด	5	3
<b>รวม</b>	<b>219</b>	<b>142</b>



### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ประยุกต์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี โดยกำหนดประเด็นสำคัญของคำถาม เพื่อให้มีความสอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์ โดยแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล รวม 7 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด มีหลายคำตอบให้เลือก และให้เลือกเพียงคำตอบเดียว

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 20 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด มีหลายคำตอบให้เลือก และให้เลือกเพียงคำตอบเดียว โดยเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น เป็นการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ท (Likert Scale) ในแบบสอบถาม รายละเอียดดังนี้

ระดับของความคิดเห็น

เห็นด้วยมากที่สุด	5	คะแนน
เห็นด้วยมาก	4	คะแนน
ปานกลาง	3	คะแนน
น้อย	2	คะแนน
น้อยที่สุด	1	คะแนน

การแปลผล (Interpretation) และการอภิปรายผลการวิจัย ลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ในระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) เป็นการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ท ในแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการอภิปรายผล ซึ่งผลจากการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น มีดังนี้

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

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าจากสูตร} &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

แสดงเกณฑ์เฉลี่ยระดับความคิดเห็น

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	4.21 – 5.00	หมายถึง มีความคิดเห็นมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.41 – 4.20	หมายถึง มีความคิดเห็นมาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.61 – 3.40	หมายถึง มีความคิดเห็นปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.81 – 2.60	หมายถึง มีความคิดเห็นน้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นน้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 30 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด มีหลายคำตอบ ให้เลือก และให้เลือกตอบเพียงคำตอบเดียว โดยเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้นเป็นการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต ในแบบสอบถาม รายละเอียดดังนี้

ระดับของความคิดเห็น

เห็นด้วยมากที่สุด 5	คะแนน
เห็นด้วยมาก	4 คะแนน
ปานกลาง	3 คะแนน
น้อย	2 คะแนน
น้อยที่สุด	1 คะแนน

การแปลผล (Interpretation) และการอภิปรายผลการวิจัย ลักษณะแบบสอบถามใช้ใน ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น เป็นการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า ของลิเคิร์ต ในแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการอภิปรายผล ซึ่งผลจากการคำนวณ โดยใช้สูตรการ คำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น มีดังนี้

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

$$\text{แทนค่าจากสูตร} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

แสดงเกณฑ์เฉลี่ยระดับความคิดเห็น

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	4.21 – 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.41 – 4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นมาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.61 – 3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.81 – 2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นน้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.00 – 1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นน้อยที่สุด

**ตอนที่ 4** เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะต่างๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของตนเองเพื่อให้สนองตอบสมรรถนะ หลักหรือความสามารถหลักขององค์กร

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว ไปหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการหาความเที่ยงตรง (Validity) และหาความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

1. หาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาตามดัชนีชี้วัดตัวแปรภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องและเหมาะสมกับตัวแปรและขอบเขตที่กำหนด

2. หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยทดสอบกับลูกจ้างของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ทั้งนี้เพื่อนำมาหาความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient of Alpha) ของครอนบาค (บุญชม ศรีสะอาด, 2543) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.96 ซึ่งแสดงว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูง

### วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary Research) โดยศึกษาจากหนังสือ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) การศึกษาข้อมูลภาคสนาม (Field Reserch) ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัยและเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี จำนวน 142 คน

### วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะถูกนำมาตรวจสอบความครบถ้วน สมบูรณ์ ลงรหัสข้อมูล ให้คะแนน บันทึกข้อมูลและประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการวิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน เพื่อวิเคราะห์ค่าสถิติต่างๆ ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์โดยการหาความถี่และร้อยละ (Percentage)

2. สมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. สมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี วิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย โดยใช้สถิติ t-test กรณีเปรียบเทียบ 2 กลุ่ม ได้แก่ เพศ และกรณีมากกว่า 2 กลุ่ม ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ประสิทธิภาพการทำงาน จะใช้สถิติ One-way ANOVA

4. ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงานกับสมรรถนะหลักในการทำงาน โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Correlation)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์

การศึกษาเรื่องสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงสมรรถนะหลักของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี และเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการทำงานตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี รวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม ใช้กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี จำนวน 142 คน

สำหรับการใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายผลการศึกษา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ทดสอบความแตกต่างโดยใช้สถิติแบบ t-test, F-test และทดสอบค่าเฉลี่ยความแตกต่างรายคู่โดยวิธี Scheffe และทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.5 สามารถเสนอผลการวิจัย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ปัจจัยการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี

ส่วนที่ 3 สมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

#### ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี

แสดงผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ ระดับของเจ้าหน้าที่ และประสบการณ์ทำงาน มีผลการศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละด้านลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี

ลักษณะส่วนบุคคล		จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	84	59.15
	หญิง	58	40.85
	รวม	142	100.00
อายุ	20- 30 ปี	29	20.42
	31-40 ปี	72	50.70
	41-50 ปี	33	23.24
	51 ปีขึ้นไป	8	5.63
	รวม	142	100.00
สถานภาพ	โสด	66	46.48
	สมรส	76	53.52
	แยกกันอยู่หรือหย่าร้าง	0	0.00
	รวม	142	100.00
ระดับการศึกษา	มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.	19	13.38
	อนุปริญญาตรี / ปวส.		
	ปริญญาตรี	26	18.31
	สูงกว่าปริญญาตรี	74	52.11
		23	16.20
รวม	142	100.00	
รายได้	12,500-15,000 บาท	49	34.51
	15,001-17,500 บาท	50	35.21
	17,501-20,000 บาท	31	21.83
	มากกว่า 20,000 บาท	12	8.45
	รวม	142	100.00

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล		จำนวน (คน)	ร้อยละ
เป็นเจ้าของที่ระดับ	ต้น	71	50.00
	กลาง	28	19.72
	สูง	10	7.04
	อาวุโส	3	2.11
	ลูกจ้างชั่วคราว	30	21.13
	รวม	142	100.00
ประสบการณ์เป็นผู้ปฏิบัติงาน	น้อยกว่าหรือ 1 ปี	2	1.41
	มากกว่า 1-2 ปี	11	7.75
	มากกว่า 2-3 ปี	29	20.42
	มากกว่า 3 ปี ขึ้นไป	100	70.42
	รวม	142	100.00

จากการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 142 คน ในด้านเพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายจำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 59.15 และเพศหญิง จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 40.85 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 50.70 รองลงมา อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 23.24 และอายุ 20- 30 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 20.42 และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 5.63 มีสถานภาพสมรส จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 53.52 รองลงมา โสด จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 46.48 โดยมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 52.11 รองลงมาคือ อนุปริญญาตรี/ปวส. จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 18.31 สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 16.20 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 13.38

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 15,001-17,500 บาท จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 35.21 รองลงมา คือ 12,500-15,000 บาท จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 34.51 และ 17,501-20,000 บาทจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 21.83 น้อยสุด มากกว่า 20,000 บาท จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 8.45 เป็นเจ้าหน้าที่ระดับต้น จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมา ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 21.13 ระดับกลาง จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 19.72 ระดับสูง

จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 7.04 และระดับอาวุโส จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.11 ด้านประสบการณ์เป็นผู้ปฏิบัติงาน มากกว่า 3 ปี ขึ้นไป จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 70.42 มากกว่า 2-3 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 20.42 รองลงมา คือ มากกว่า 1-2 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 7.75 และน้อยกว่าหรือ 1 ปีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.41

## ส่วนที่ 2 ปัจจัยในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี

แสดงผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ได้แก่ ความสามารถหลักของตัวบุคคล , ค่านิยมหลักและความเชื่อ, ความสามารถด้านความรู้และทักษะในการทำงาน, ความสามารถด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออกของผู้ปฏิบัติงาน มีผลการศึกษา ดังนี้

**ตารางที่ 5** แสดงค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะหลักที่จำเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีในภาพรวม

ปัจจัยในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D	แปลค่า	อันดับ
ด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออก	3.93	0.61	มาก	1
ด้านความสามารถหลักของตัวบุคคล	3.79	0.61	มาก	2
ด้านความรู้และทักษะในการทำงาน	3.76	0.60	มาก	3
ด้านค่านิยมหลักและความเชื่อ	3.52	0.65	มาก	4
<b>ภาพรวมปัจจัยในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน</b>	<b>3.75</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>	

จากการศึกษาปัจจัยในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.53 อยู่ในระดับมาก ในรายด้าน พบว่า มีผลในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออก รองลงมา ด้านความสามารถหลักของตัวบุคคล ด้านความรู้และทักษะในการทำงาน และด้านค่านิยมหลักและความเชื่อ ตามลำดับ ดังตารางที่ 5-8



ตารางที่ 6 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านความสามารถในสายงาน

ด้าน ความสามารถ หลัก ของตัวบุคคล	ระดับความคิดเห็น								
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปล ค่า
สามารถนำ ความรู้และ ทักษะในการ ทำงานของ ตนเองมาใช้ใน การปฏิบัติงานได้	0	2	36	74	30	142	3.93	0.72	มาก
หมั่นศึกษาหา ความรู้ ความ เข้าใจในงาน บริการ กลุ่ม ลูกค้าคู่แข่ง หรือปัจจัยอื่นที่ เกี่ยวข้องกับการ ทำงาน	0	2	44	77	19	142	3.80	0.67	มาก
สามารถนำ ความรู้ที่มีอยู่ไป ถ่ายทอดแก่ผู้อื่น ได้ และสามารถ นำมาประยุกต์ใช้ กับการทำงานได้	0	4	42	68	28	142	3.85	0.76	มาก

ด้าน ความสามารถ หลัก ของตัวบุคคล	ระดับความคิดเห็น								
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปล ค่า
สามารถนำกล ยุทธ์และสามารถ วางแผนการ เปลี่ยนแปลง ระบบการทำงาน ของตนเองและ ภายในฝ่ายได้	0	9	47	65	21	142	3.69	0.80	มาก
สามารถ ตอบสนอง เป้าหมายที่ องค์กรกำหนดไว้ และสามารถ วิเคราะห์ คาดการณ์และ แก้ไขปัญหาหรือ อุปสรรคที่จะ เกิดขึ้นได้สำเร็จ	0	3	51	73	15	142	3.70	0.68	มาก
ภาพรวม							3.79	0.61	มาก

จากการศึกษาปัจจัยในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านความสามารถหลักของตัวบุคคล ในภาพรวม พบว่า มีความสำคัญในระดับมากมีค่าเฉลี่ยที่ 3.79 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.61 ในรายด้าน พบว่ามีความสำคัญในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถนำความรู้และทักษะในการทำงานของตนเองมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ มีค่าเฉลี่ย 3.93 รองลงมา สามารถนำความรู้ที่มีอยู่ไปถ่ายทอดแก่ผู้อื่นได้ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ ( $\bar{X}$  = 3.85) หมั่นศึกษาหาความรู้ ความเข้าใจในงานบริการ กลุ่มลูกค้าคู่แข่งหรือปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ( $\bar{X}$  = 3.80) สามารถตอบสนองเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ และสามารถวิเคราะห์คาดการณ์และแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้นได้สำเร็จ ( $\bar{X}$  = 3.70) และสามารถนำกลยุทธ์และสามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของตนเองและภายในฝ่ายได้ ( $\bar{X}$  = 3.69)

ตารางที่ 7 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านค่านิยมหลักและความเชื่อ

ด้านค่านิยมหลักและความเชื่อ	ระดับความคิดเห็น								แปลค่า
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม	$\bar{X}$	S.D.	
มีการนำค่านิยมหลักและความเชื่อของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการปฏิบัติงานมาใช้ให้เกิดผลดีต่อองค์กร	0	9	63	56	14	142	3.53	0.76	มาก
การแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	2	14	73	43	10	142	3.32	0.80	ปานกลาง

ด้านค่านิยมหลัก และความเชื่อ	ระดับความคิดเห็น								
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปล ค่า
ช่วยสนับสนุน การดำเนินงาน ขององค์กรให้ บรรลุเป้าหมาย ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ มากขึ้น	0	7	49	60	26	142	3.74	0.81	มาก
ช่วยให้เห็น แนวทางในการ พัฒนาบุคลากร ในภาพรวมของ องค์กรได้ชัดเจน มากขึ้น	0	9	62	60	11	142	3.51	0.73	มาก
ช่วยป้องกันไม่ให้เกิด วัฒนธรรม องค์กรตาม ธรรมชาติที่ไม่พึง ประสงค์	1	11	62	49	19	142	3.52	0.84	มาก
<b>ภาพรวม</b>							<b>3.52</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>

จากการศึกษาปัจจัยในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านค่านิยมหลักและความเชื่อ ในภาพรวม พบว่า มีความสำคัญในระดับมากมีค่าเฉลี่ยที่ 3.52 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.65 ในรายด้าน พบว่า มีความสำคัญส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.74 รองลงมา มีการนำค่านิยมหลักและความเชื่อของผู้ปฏิบัติงาน

ที่มีต่อการปฏิบัติงานมาใช้ให้เกิดผลดีต่อองค์กร ( $\bar{X}$  = 3.53) ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ ( $\bar{X}$  = 3.52) ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนมากขึ้น ( $\bar{X}$  = 3.51) และการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยรวมเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ( $\bar{X}$  = 3.32)

**ตารางที่ 8** แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านความรู้และทักษะในการทำงาน

ด้านความรู้และทักษะในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น								
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ตนเองทำ และสามารถถ่ายทอดความรู้นี้ได้	0	2	28	75	37	142	4.04	0.71	มาก
สามารถนำเสนอข้อมูล และสามารถตอบข้อซักถามของนักท่องเที่ยวเกี่ยวกับเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี	0	2	45	71	24	142	3.82	0.71	มาก
มีความรู้ ความเข้าใจ ในหลักการวิธีการเจรจาต่อรอง สามารถกำจัดข้อขัดแย้งและวิเคราะห์แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้	1	3	53	65	20	142	3.70	0.76	มาก

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ด้านความรู้และทักษะในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น								
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
เข้าใจถึงหลักการ ทำงาน สามารถ วิเคราะห์ปริมาณ นักท่องเที่ยว และ ประเมินคู่แข่ง ได้	1	9	53	69	10	142	3.55	0.74	มาก
มีความสามารถใน การบริหารจัดการ งานให้เกิด ประสิทธิภาพ และ บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมาย	1	4	45	75	17	142	3.73	0.73	มาก
<b>ภาพรวม</b>							<b>3.76</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>

จากการศึกษาปัจจัยในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านความรู้และทักษะในการทำงาน ในภาพรวมพบว่า มีความสำคัญในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.76 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.60 ในรายด้าน พบว่ามีความสำคัญในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ตนเองทำ และสามารถถ่ายทอดความรู้นี้ได้ มีค่าเฉลี่ย 4.04 รองลงมา สามารถนำเสนอข้อมูล และสามารถตอบข้อซักถามของนักท่องเที่ยวเกี่ยวกับเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ( $\bar{X}$  = 3.82) มีความสามารถในการบริหารจัดการงานให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 3.73มีความรู้ ความเข้าใจ ในหลักการ วิธีการเจรจาต่อรอง สามารถกำจัดข้อขัดแย้งและวิเคราะห์แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ ( $\bar{X}$  = 3.70) และเข้าใจถึงหลักการให้บริการ สามารถวิเคราะห์ความเคลื่อนไหวของตลาด ลูกค้า และคู่แข่งได้ ( $\bar{X}$  = 3.55)

ตารางที่ 9 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออก

ด้านทักษะและ ความสามารถในการ แสดงออก	ระดับความคิดเห็น								
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปล ค่า
มีบุคลิกภาพที่ดี สามารถสร้างความ ประทับใจให้ลูกค้าได้	0	3	41	76	22	142	3.82	0.70	มาก
มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถปรับตนเองให้ เข้ากับลูกค้าได้	0	2	34	77	29	142	3.94	0.70	มาก
มีความซื่อสัตย์สุจริต มี ความจริงใจต่อลูกค้า ต่อองค์กร และ ต่อ ตนเอง	0	2	29	73	38	142	4.04	0.72	มาก
มีความร่าเริงแจ่มใส ยิ้มง่าย ดูอารมณ์ดี ซึ่ง เป็นสาเหตุสำคัญที่จะ ทำให้งานบริการ ประสบผลสำเร็จได้	0	3	33	74	32	142	3.95	0.73	มาก
มีความเสียสละ และ ความรับผิดชอบในงาน ทำให้การทำงาน ประสบความสำเร็จ และสามารถสร้าง ความไว้วางใจให้กับ ผู้บังคับบัญชาได้	0	2	41	67	32	142	3.91	0.75	มาก
<b>ภาพรวม</b>							<b>3.93</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>

จากการศึกษาปัจจัยในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออก ในภาพรวม พบว่า มีความสำคัญในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.93 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.61 ในรายด้าน พบว่ามีความสำคัญในระดับมากทุกด้านโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจริงใจต่อลูกค้า ต่อองค์กรและต่อตนเอง มีค่าเฉลี่ย 4.04 รองลงมา มีความร่าเริงแจ่มใส ยิ้มง่าย ดูอารมณ์ดี ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่จะทำให้งานบริการประสบผลสำเร็จได้ ( $\bar{X}$  = 3.95) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถปรับตนเองให้เข้ากับลูกค้าได้ ( $\bar{X}$  = 3.94) มีความเสียสละ และความรับผิดชอบในงาน ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ และสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับผู้บังคับบัญชาได้ ( $\bar{X}$  = 3.91) และมีบุคลิกภาพที่ดี สามารถสร้างความประทับใจให้ลูกค้าได้ ( $\bar{X}$  = 3.82)

### ส่วนที่ 3 สมรรถนะหลักในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี

แสดงผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลสมรรถนะหลักในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ได้แก่ ความสามารถในสายงาน, ความสามารถทางเทคนิค, ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่, ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง และสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี มีผลการศึกษาดังนี้

**ตารางที่ 10** แสดงค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะหลักในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในภาพรวม

สมรรถนะหลักในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า	อันดับ
ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ	3.56	0.48	มาก	1
ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่	3.50	0.53	มาก	2
ความสามารถทางเทคนิค	3.48	0.50	มาก	3
ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง	3.39	0.47	ปานกลาง	4
ความสามารถในสายงาน	3.38	0.59	ปานกลาง	5
ภาพรวมสมรรถนะหลักในการทำงาน	3.46	0.45	มาก	



จากการศึกษาสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.45 อยู่ในระดับมาก ในรายด้าน พบว่า มีผลส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ รองลงมา ด้านความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่ ความสามารถทางเทคนิค ด้านทักษะ ความชำนาญประจำตำแหน่ง และความสามารถในสายงาน ตามลำดับ ดังตารางที่ 10-13

**ตารางที่ 11** แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะหลักในการทำงาน ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านความสามารถในสายงาน

ด้านความสามารถ ในสายงาน	ระดับความคิดเห็น								
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปล ค่า
ไม่สามารถบริหารจัดการระบบงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	19	57	40	19	7	142	2.56	1.04	น้อย
จัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan) บนพื้นฐานของข้อมูลและประสบการณ์ที่เกิดขึ้น	1	16	76	37	12	142	3.30	0.80	ปาน กลาง
สามารถจัดสรรเวลา ทรัพยากร และเครื่องมือต่างสำหรับการนำแผนงานไปปฏิบัติ	1	8	66	54	13	142	3.49	0.77	มาก

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ด้าน ความสามารถ ในสายงาน	ระดับความคิดเห็น								
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปล ค่า
กำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน มอบหมาย ควบคุม และ ติดตามผลการ ปฏิบัติงานตาม แผนได้อย่าง ชัดเจนเหมาะสม	1	5	67	52	17	142	3.56	0.77	มาก
สามารถทำงาน ทดแทนเพื่อนใน แผนกได้	0	9	42	62	29	142	3.78	0.84	มาก
คิดหาทางพัฒนา และปรับปรุง ระบบงานที่ทำให้ มีประสิทธิภาพ และเป็นไปอย่าง ต่อเนื่อง	1	5	55	66	15	142	3.63	0.75	มาก
<b>ภาพรวม</b>							<b>3.38</b>	<b>0.59</b>	<b>ปาน กลาง</b>

จากการศึกษาสมรรถนะหลักในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานของสำนักงาน เชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านความสามารถในสายงาน ในภาพรวม พบว่า มีความสำคัญในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยที่ 3.38 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.59 ในรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีความสำคัญในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถทำงานทดแทนเพื่อนในแผนกได้ มีค่าเฉลี่ย 3.78 รองลงมา คิดหาทางพัฒนาและปรับปรุงระบบงานที่ทำให้มีประสิทธิภาพ และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}$  = 3.63) กำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงาน มอบหมาย ควบคุม และติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนได้

อย่างชัดเจนเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.56$ ) สามารถจัดสรรเวลา ทรีพยากร และเครื่องมือต่าง สำหรับการนำแผนงานไปปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.49$ ) จัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan) บนพื้นฐานของข้อมูลและประสบการณ์ที่เกิดขึ้น ( $\bar{X} = 3.30$ ) และไม่สามารถบริหารจัดการระบบงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 2.56$ )

**ตารางที่ 12** แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะหลักในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านความสามารถทางเทคนิค

ด้าน ความสามารถ ทางเทคนิค	ระดับความคิดเห็น								
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปล ค่า
สามารถติดต่อ ประสานงานกับ ภายในหรือ ภายนอกองค์กร เพื่อให้งาน บรรลุผลสำเร็จ	1	9	49	64	19	142	3.64	0.81	มาก
ท่าทางและ น้ำเสียงในการพูด ของท่านไม่ เหมาะสมกับกลุ่ม ผู้ฟังในระดับต่างๆ	17	39	55	28	3	142	2.73	0.98	ปาน กลาง
สามารถสรุป ประเด็น สาระสำคัญของ เรื่องที่พูดได้อย่าง ชัดเจน	0	6	58	66	12	142	3.59	0.70	มาก
สามารถสื่อสารกับ ผู้อื่นได้อย่าง ชัดเจนและ เหมาะสม	0 (0.0)	4 (2.8)	54 (38.0)	72 (50.7)	12 (8.5)	142 (100.0)	3.65	0.67	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ด้าน ความสามารถ ทางเทคนิค	ระดับความคิดเห็น								
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปล ค่า
สามารถ นำเสนอ ตัวอย่าง ประสบการณ์ที่ เกี่ยวข้องกับ เนื้องานได้อย่าง ชัดเจนและเห็น ภาพ	0	3	65	54	20	142	3.64	0.74	มาก
ประสิทธิภาพ การนำเสนอ ข้อมูลได้ชัดเจน ตรงตาม วัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมาย ที่กำหนดไว้	0	3	62	60	17	142	3.64	0.71	มาก
<b>ภาพรวม</b>							<b>3.48</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>

จากการศึกษาสมรรถนะหลักในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานของสำนักงาน เชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านความสามารถทางเทคนิค ในภาพรวม พบว่า มีความสำคัญในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.48 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.50 ในรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีความสำคัญในระดับ มาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.65 รองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 3 ด้าน คือ สามารถติดต่อประสานงานกับภายในหรือภายนอกองค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ สามารถนำเสนอตัวอย่างประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเนื้องานได้อย่าง ชัดเจนและเห็นภาพ และประสิทธิภาพการนำเสนอข้อมูลได้ชัดเจน ตรงตามวัตถุประสงค์และ จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 3.64$ ) สามารถสรุปประเด็นสาระสำคัญของเรื่องที่พูดได้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.59$ ) และท่าทางและน้ำเสียงในการพูดของท่านไม่เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟังในระดับต่างๆ ( $\bar{X} = 2.73$ )

ตารางที่ 13 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะหลักในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่

ด้านความสามารถ เฉพาะบทบาท หน้าที่	ระดับความคิดเห็น								
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปล ค่า
มีการสร้าง บรรยากาศในการ ทำงานร่วมกัน มี การสนับสนุน และ ช่วยเหลือซึ่งกันและ กัน	0	4	52	70	16	142	3.69	0.70	มาก
เข้าใจและยอมรับ ฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่น	0	1	46	74	21	142	3.81	0.68	มาก
ผลักดันให้เพื่อน ร่วมงานนำความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ที่มีมา แลกเปลี่ยนและใช้ ให้เกิดประโยชน์ได้	0	2	58	60	22	142	3.72	0.73	มาก
ไม่สามารถนำเสนอ วิธีการและความ คิดเห็นใหม่ๆ ในการ ปรับปรุงระบบการ ทำงานขององค์กร	15	52	39	28	8	142	2.73	1.07	ปาน กลาง

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ด้านความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่	ระดับความคิดเห็น								
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
ช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานของเพื่อนร่วมงานได้สำเร็จรวมถึงการขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และระหว่างส่วนงานได้สำเร็จ	0	6	67	52	17	142	3.56	0.75	มาก
<b>ภาพรวม</b>							<b>3.50</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>

จากการศึกษาสมรรถนะหลักในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่ ในภาพรวม พบว่า มีความสำคัญในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.50 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.53 ในรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีความสำคัญในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย 3.81 รองลงมาผลักดันให้เพื่อนร่วมงานนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่มีมาแลกเปลี่ยนและใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ( $\bar{X} = 3.72$ ) มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน มีการสนับสนุน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 3.69$ ) ช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานของเพื่อนร่วมงานได้สำเร็จ รวมถึงการขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และระหว่างส่วนงานได้สำเร็จ ( $\bar{X} = 3.56$ ) และไม่สามารถนำเสนอวิธีการและความคิดเห็นใหม่ๆ ในการปรับปรุงระบบการทำงานขององค์กร ( $\bar{X} = 2.73$ )

ตารางที่ 14 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะหลักในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ

ด้านความสามารถ ด้านภาวะการเป็นผู้นำ	ระดับความคิดเห็น								
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปล ค่า
ไม่สามารถถ่ายทอด วิสัยทัศน์ขององค์กรไป ยังเพื่อนร่วมงานได้	21	41	48	29	3	142	2.66	1.03	ปาน กลาง
มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการ ทำงาน	1	1	59	63	18	142	3.68	0.73	มาก
มีความประพฤติเป็น แบบอย่างที่ดี	0	3	40	80	19	142	3.81	0.68	มาก
รับฟังความคิดเห็นใน การทำงานของ ผู้บังคับบัญชา และ เพื่อนร่วมงานเสมอ	0	3	44	71	24	142	3.82	0.73	มาก
มีการแก้ไขปัญหาอย่าง เป็นระบบ	1	2	52	72	15	142	3.69	0.70	มาก
ช่วยแนะนำแนวทาง ใหม่ๆ ให้แก่เพื่อน ร่วมงานในการ แก้ปัญหาในการทำงาน	1	2	47	76	16	142	3.73	0.70	มาก
ภาพรวม							3.56	0.48	มาก

จากการศึกษาสมรรถนะหลักในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ ในภาพรวม พบว่า มีความสำคัญในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.56 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.48 ในรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีความสำคัญในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รับฟังความคิดเห็นในการทำงานของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.82 รองลงมา มีความประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี ( $\bar{X} = 3.81$ ) ช่วยแนะนำแนวทางใหม่ๆ ให้แก่เพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหาในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.73$ ) มีการแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.69$ ) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.68$ ) และไม่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรไปยังเพื่อนร่วมงานได้ ( $\bar{X} = 2.66$ )

**ตารางที่ 15** แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะหลักในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง

ด้านทักษะความ ชำนาญประจำ ตำแหน่ง	ระดับความคิดเห็น								
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปล ค่า
ติดตามและทบทวน เป้าหมายของส่วน งานอยู่เสมอ	1	2	55	66	18	142	3.69	0.73	มาก
ส่งมอบงาน และให้ คำแนะนำแก่ ลูกน้องได้โดยไม่มี ข้อผิดพลาด	2	2	61	66	11	142	3.58	0.71	มาก
สามารถตอบสนอง ความพึงพอใจต่อ ลูกค้าขององค์กรได้ เป็นอย่างดี	0	4	68	55	15	142	3.57	0.71	มาก

ตารางที่ 15 (ต่อ)



ด้านทักษะความ ชำนาญประจำ ตำแหน่ง	ระดับความคิดเห็น								
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปล ค่า
ไม่มีการติดตาม และตรวจสอบ ความถูกต้อง ความเรียบร้อย ของงานก่อน นำเสนอ ผู้บังคับบัญชา	22	66	36	17	1	142	2.36	0.91	น้อย
วิเคราะห์และหา แนวทางแก้ไข ปัญหาที่เกิดจาก ข้อร้องเรียนของ ลูกค้า ได้ด้วย ตนเองอย่าง ต่อเนื่อง	1	6	81	47	7	142	3.37	0.68	ปาน กลาง
มีการปรับเปลี่ยน รูปแบบและ แนวทางในการ ทำงานเพื่อให้ ผลงานเป็นที่ ยอมรับ	1	2	65	66	8	142	3.55	0.65	มาก

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ด้านทักษะความ ชำนาญประจำ ตำแหน่ง	ระดับความคิดเห็น								
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปล ค่า
หมั่นศึกษา คัดค้น แนวทางใหม่ๆ ที่ สามารถตอบสนอง ความพึงพอใจของ ลูกค้าอย่าง สม่ำเสมอและ ต่อเนื่อง	1	3	60	62	16	142	3.63	0.74	มาก
ภาพรวม							3.39	0.47	ปาน กลาง

จากการศึกษาสมรรถนะหลักในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานของสำนักงาน เชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง ในภาพรวม พบว่า มีความสำคัญใน ระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยที่ 3.39 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.47 ในรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีความสำคัญในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ติดตามและทบทวนเป้าหมายของส่วนงานอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.69 รองลงมา หมั่นศึกษา คัดค้นแนวทางใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.63$ ) ส่งมอบงาน และให้คำแนะนำแก่ลูกน้องได้โดยไม่มีข้อผิดพลาด ( $\bar{X} = 3.58$ ) สามารถตอบสนองความพึงพอใจต่อลูกค้าขององค์กรได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.57$ ) มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและแนวทางในการทำงานเพื่อให้ผลงานเป็นที่ยอมรับ ( $\bar{X} = 3.55$ ) วิเคราะห์และหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดจากข้อร้องเรียนของลูกค้า ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.37$ ) และไม่มีการติดตาม และตรวจสอบความถูกต้อง ความเรียบร้อยของงานก่อนนำเสนอผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 2.36$ )

#### ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีมีผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงาน

**ตารางที่ 16** เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศกับสมรรถนะหลัก  
ใน การทำงาน

สมรรถนะหลักใน การทำงาน	เพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	t.	Sig.
ความสามารถในสายงาน	ชาย	84	3.41	0.55	0.65	0.51
	หญิง	58	3.34	0.65		
	<b>รวม</b>	<b>142</b>				
ความสามารถทางเทคนิค	ชาย	84	3.50	0.50	0.81	0.42
	หญิง	58	3.43	0.50		
	<b>รวม</b>	<b>142</b>				

ตารางที่ 16 (ต่อ)

สมรรถนะหลักใน การทำงาน	เพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	t.	Sig.
ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่	ชาย	84	3.51	0.49	0.24	0.81
	หญิง	58	3.48	0.59		
	<b>รวม</b>	<b>142</b>				
ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ	ชาย	84	3.58	0.45	0.50	0.62
	หญิง	58	3.54	0.51		
	<b>รวม</b>	<b>142</b>				
ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง	ชาย	84	3.42	0.43	0.95	0.34
	หญิง	58	3.34	0.52		
	<b>รวม</b>	<b>142</b>				
ภาพรวมสมรรถนะหลัก	ชาย	84	3.48	0.42	0.72	0.47
	หญิง	58	3.43	0.49		
	<b>รวม</b>	<b>142</b>				

\*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศกับสมรรถนะหลักในการทำงานในรายด้าน พบว่า ค่า Sig > 0.05 ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการปฏิบัติงาน, ความสามารถทางเทคนิค, ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่, ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ, ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง

ทดสอบในภาพรวมพบว่า ค่า Sig > 0.05 สรุปผลการทดสอบปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านเพศได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีเพศต่างกันไม่มีผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 17 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุกับสมรรถนะหลักในการทำงาน

สมรรถนะหลักในการทำงาน	แหล่งความแปรปรวน	ผลรวมของกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน	องศาอิสระ	ค่าเฉลี่ยความเบี่ยงเบนกำลังสอง	F	Sig.
ความสามารถในสายงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.13	3	0.71	2.05	0.11
	ภายในกลุ่ม	47.90	138	0.35		
	<b>รวม</b>	<b>50.03</b>	<b>141</b>			
ความสามารถทางเทคนิค	ระหว่างกลุ่ม	1.30	3	0.43	1.70	0.17
	ภายในกลุ่ม	34.94	138	0.25		
	<b>รวม</b>	<b>36.23</b>	<b>141</b>			
ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่	ระหว่างกลุ่ม	2.29	3	0.76	2.72	0.04*
	ภายในกลุ่ม	38.65	138	0.28		
	<b>รวม</b>	<b>40.94</b>	<b>141</b>			
ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	1.89	3	0.63	2.83	0.04*
	ภายในกลุ่ม	30.76	138	0.22		
	<b>รวม</b>	<b>32.66</b>	<b>141</b>			
ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง	ระหว่างกลุ่ม	0.70	3	0.23	1.05	0.37
	ภายในกลุ่ม	30.46	138	0.22		
	<b>รวม</b>	<b>31.16</b>	<b>141</b>			
ภาพรวมสมรรถนะหลัก	ระหว่างกลุ่ม	1.44	3	0.48	2.43	0.07
	ภายในกลุ่ม	27.25	138	0.20		
	<b>รวม</b>	<b>28.69</b>	<b>141</b>			

\*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุกับสมรรถนะหลักในการทำงานในรายด้าน พบว่า ค่า Sig < 0.05 จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่ และความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ

ทดสอบในภาพรวมพบว่า ค่า Sig > 0.05 สรุปผลการทดสอบปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านอายุได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุต่างกันไม่มีผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 18 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพกับสมรรถนะหลักในการทำงาน

สมรรถนะหลักในการทำงาน	แหล่งความแปรปรวน	ผลรวมของกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน	องศาอิสระ	ค่าเฉลี่ยความเบี่ยงเบนกำลังสอง	F	Sig.
ความสามารถในสายงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.50	2	1.75	5.22	0.01*
	ภายในกลุ่ม	46.53	139	0.34		
	<b>รวม</b>	<b>50.03</b>	<b>141</b>			
ความสามารถทางเทคนิค	ระหว่างกลุ่ม	1.60	2	0.80	3.20	0.04*
	ภายในกลุ่ม	34.63	139	0.25		
	<b>รวม</b>	<b>36.23</b>	<b>141</b>			
ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่	ระหว่างกลุ่ม	1.69	2	0.85	2.99	0.05*
	ภายในกลุ่ม	39.25	139	0.28		
	<b>รวม</b>	<b>40.94</b>	<b>141</b>			
ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	2.10	2	1.05	4.78	0.01*
	ภายในกลุ่ม	30.56	139	0.22		
	<b>รวม</b>	<b>32.66</b>	<b>141</b>			
ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง	ระหว่างกลุ่ม	0.85	2	0.42	1.94	0.15
	ภายในกลุ่ม	30.32	139	0.22		
	<b>รวม</b>	<b>31.16</b>	<b>141</b>			
ภาพรวมสมรรถนะหลัก	ระหว่างกลุ่ม	1.78	2	0.89	4.60	0.01*
	ภายในกลุ่ม	26.90	139	0.19		
	<b>รวม</b>	<b>28.69</b>	<b>141</b>			

\*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพกับสมรรถนะหลักในการทำงานในรายด้าน พบว่า ค่า Sig > 0.05 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง

ทดสอบในภาพรวมพบว่า ค่า Sig < 0.05 สรุปผลการทดสอบปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านสถานภาพได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีสถานภาพต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 19 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพกับ สมรรถนะหลักในการทำงาน

สถานภาพ	N	$\bar{X}$	SD	t	Sig
โสด	66	3.54	0.58	2.98	0.00
สมรส	76	3.25	0.58	2.98	0.00

\*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตาราง แสดงว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีสถานภาพต่างกันจะมีสมรรถนะหลักในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 20 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษากับ สมรรถนะหลักในการทำงาน

สมรรถนะหลักในการทำงาน	แหล่งความแปรปรวน	ผลรวมของกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน	องศาอิสระ	ค่าเฉลี่ยความเบี่ยงเบนกำลังสอง	F	Sig.
ความสามารถในสายงาน	ระหว่างกลุ่ม	4.10	3	1.37	4.11	0.01*
	ภายในกลุ่ม	45.93	138	0.33		
	รวม	50.03	141			

ตารางที่ 20 (ต่อ)

สมรรถนะหลักในการทำงาน	แหล่งความแปรปรวน	ผลรวมของกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน	องศาอิสระ	ค่าเฉลี่ยความเบี่ยงเบนกำลังสอง	F	Sig.
ความสามารถทางเทคนิค	ระหว่างกลุ่ม	3.16	3	1.05	4.39	0.01*
	ภายในกลุ่ม	33.07	138	0.24		
	<b>รวม</b>	<b>36.23</b>	<b>141</b>			
ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่	ระหว่างกลุ่ม	3.43	3	1.14	4.21	0.01*
	ภายในกลุ่ม	37.51	138	0.27		
	<b>รวม</b>	<b>40.94</b>	<b>141</b>			
ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	3.99	3	1.33	6.40	0.00*
	ภายในกลุ่ม	28.67	138	0.21		
	<b>รวม</b>	<b>32.66</b>	<b>141</b>			
ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง	ระหว่างกลุ่ม	1.60	3	0.53	2.49	0.06
	ภายในกลุ่ม	29.56	138	0.21		
	<b>รวม</b>	<b>31.16</b>	<b>141</b>			
ภาพรวมสมรรถนะหลัก	ระหว่างกลุ่ม	3.10	3	1.03	5.58	0.00*
	ภายในกลุ่ม	25.58	138	0.19		
	<b>รวม</b>	<b>28.69</b>	<b>141</b>			

\*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05



ผลการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา กับสมรรถนะหลักในการทำงานในรายด้าน พบว่า ค่า Sig < 0.05 จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในสายงาน, ความสามารถทางเทคนิค, ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่ และความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ

ทดสอบในภาพรวมพบว่า ค่า Sig < 0.05 สรุปผลการทดสอบปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านระดับการศึกษาได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงนำมาทดสอบค่าเฉลี่ยความแตกต่างรายคู่โดยวิธี Scheffe ดังตารางที่ 18

**ตารางที่ 21** เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา กับสมรรถนะหลักในการทำงาน

สมรรถนะหลักในการทำงาน	$\bar{X}$	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	อนุปริญญาตรี/ปวส.	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ความสามารถในสายงาน		3.37	3.26	3.32	3.77
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	3.37				
อนุปริญญาตรี/ปวส.	3.26				-0.51*
ปริญญาตรี	3.32				-0.45*
สูงกว่าปริญญาตรี	3.77		0.51*	0.45*	

สมรรถนะหลักในการทำงาน	$\bar{X}$	มัธยมศึกษา ตอนปลาย/ ปวช.	อนุปริญญา ตรี/ปวส.	ปริญญา ตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
<b>ความสามารถทางเทคนิค</b>		3.42	3.32	3.45	3.80
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	3.42				
อนุปริญญาตรี/ปวส.	3.32				-0.48*
ปริญญาตรี	3.45				-0.35*
สูงกว่าปริญญาตรี	3.80		0.48*	0.35*	
<b>ความสามารถเฉพาะบทบาท หน้าที่</b>		3.43	3.31	3.49	3.83
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	3.43				
อนุปริญญาตรี/ปวส.	3.31				-0.51*
ปริญญาตรี	3.49				-0.34
สูงกว่าปริญญาตรี	3.83		0.51*		
<b>ความสามารถด้านภาวะการ เป็นผู้นำ</b>					
		3.46	3.46	3.51	3.94
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	3.46				-0.48*
อนุปริญญาตรี/ปวส.	3.46				-0.49*

สมรรถนะหลักในการทำงาน	$\bar{X}$	มัธยมศึกษา ตอนปลาย/ ปวช.	อนุปริญญา ตรี/ปวส.	ปริญญา ตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
ความสามารถด้านภาวะการ เป็นผู้นำ		3.46	3.46	3.51	3.94
ปริญญาตรี	3.51				-0.43*
สูงกว่าปริญญาตรี	3.94	0.48*	0.49*	0.43*	
ภาพรวมสมรรถนะหลัก		3.42	3.33	3.42	3.79
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	3.42				
อนุปริญญาตรี/ปวส.	3.33				-0.46*
ปริญญาตรี	3.42				-0.37*
สูงกว่าปริญญาตรี	3.79		0.46*	0.37*	

\*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา กับสมรรถนะหลักในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 สรุปประเด็นได้ดังต่อไปนี้

ด้านความสามารถในสายงาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยความแตกต่างกับระดับการศึกษา จำนวน 1 คู่ ได้แก่ 1) ผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี จะมีสมรรถนะหลักในการทำงานด้านความสามารถในสายงานสูงกว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาในระดับอนุปริญญาตรี/ปวส. และระดับปริญญาตรี

ด้านความสามารถทางเทคนิค พบว่า มีค่าเฉลี่ยความแตกต่างกับระดับการศึกษา จำนวน 1 คู่ ได้แก่ 1) ผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี จะมีสมรรถนะหลักในการทำงานด้านความสามารถทางเทคนิคสูงกว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาในระดับอนุปริญญาตรี/ปวส. และระดับปริญญาตรี

ด้านความสามรถเฉพาะบทบาทหน้าที่ พบว่า มีค่าเฉลี่ยความแตกต่างกับระดับการศึกษา จำนวน 1 คู่ ได้แก่ 1) ผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี จะมีสมรรถนะหลักในการทำงานด้านความสามรถเฉพาะบทบาทหน้าที่ สูงกว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาในระดับอนุปริญญาตรี/ปวส. และระดับปริญญาตรี

ด้านความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ พบว่า มีค่าเฉลี่ยความแตกต่างกับระดับการศึกษา จำนวน 1 คู่ ได้แก่ 1) ผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี จะมีสมรรถนะหลักในการทำงานด้านความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ สูงกว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาในระดับอนุปริญญาตรี/ปวส. และระดับปริญญาตรี

ทดสอบภาพรวมสมรรถนะหลักในการทำงาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยความแตกต่างกับระดับการศึกษา จำนวน 1 คู่ ได้แก่ 1) ผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี จะมีสมรรถนะ

หลักในการทำงานในภาพรวม สูงกว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาในระดับอนุปริญญาตรี/ปวส. และระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 22 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้กับสมรรถนะหลักในการทำงาน

สมรรถนะหลักในการทำงาน	แหล่งความแปรปรวน	ผลรวมของกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน	องศาอิสระ	ค่าเฉลี่ยความเบี่ยงเบนกำลังสอง	F	Sig.
ความสามารถในสายงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.37	3	0.45	1.29	0.27
	ภายในกลุ่ม	48.65	138	0.35		
	<b>รวม</b>	<b>50.03</b>	<b>141</b>			
ความสามารถทางเทคนิค	ระหว่างกลุ่ม	1.57	3	0.52	2.09	1.10
	ภายในกลุ่ม	34.65	138	0.25		
	<b>รวม</b>	<b>36.22</b>	<b>141</b>			
ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่	ระหว่างกลุ่ม	1.43	3	0.47	1.66	0.17
	ภายในกลุ่ม	39.50	138	0.28		
	<b>รวม</b>	<b>40.93</b>	<b>141</b>			

สมรรถนะหลักในการทำงาน	แหล่งความแปรปรวน	ผลรวมของกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน	องศาอิสระ	ค่าเฉลี่ยความเบี่ยงเบนกำลังสอง	F	Sig.
ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	0.84	3	0.28	1.22	0.30
	ภายในกลุ่ม	31.81	138	0.23		
	<b>รวม</b>	<b>32.65</b>	<b>141</b>			
ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง	ระหว่างกลุ่ม	0.81	3	0.27	1.23	0.30
	ภายในกลุ่ม	30.34	138	0.22		
	<b>รวม</b>	<b>31.16</b>	<b>141</b>			
ภาพรวมสมรรถนะหลัก	ระหว่างกลุ่ม	1.04	3	0.34	1.73	0.16
	ภายในกลุ่ม	27.64	138	0.20		
	<b>รวม</b>	<b>28.68</b>	<b>141</b>			

\*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้กับสมรรถนะหลักในการทำงานในรายด้าน และภาพรวม พบว่า ค่า Sig > 0.05 ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการสายงาน, ความสามารถทางเทคนิค, ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่, ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ, ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง

ทดสอบในภาพรวมพบว่า ค่า Sig > 0.05 สรุปผลการทดสอบปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านรายด้านได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีรายได้ต่างกันไม่มีผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 23 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับของเจ้าหน้าที่กับ  
สมรรถนะหลักในการทำงาน

สมรรถนะหลักในการทำงาน	แหล่งความแปรปรวน	ผลรวมของกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน	องศาอิสระ	ค่าเฉลี่ยความเบี่ยงเบนกำลังสอง	F	Sig.
ความสามารถในสายงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.96	4	0.49	1.40	0.23
	ภายในกลุ่ม	48.06	137	0.35		
	<b>รวม</b>	<b>50.03</b>	<b>141</b>			
ความสามารถทางเทคนิค	ระหว่างกลุ่ม	0.54	4	0.13	0.52	0.71
	ภายในกลุ่ม	35.68	137	0.26		
	<b>รวม</b>	<b>36.22</b>	<b>141</b>			
ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่	ระหว่างกลุ่ม	1.49	4	0.37	1.29	0.27
	ภายในกลุ่ม	39.44	137	0.28		
	<b>รวม</b>	<b>40.93</b>	<b>141</b>			
ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	1.08	4	0.27	1.17	0.32
	ภายในกลุ่ม	31.57	137	0.23		
	<b>รวม</b>	<b>32.65</b>	<b>141</b>			
ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง	ระหว่างกลุ่ม	0.54	4	0.13	0.60	0.65
	ภายในกลุ่ม	30.61	137	0.22		
	<b>รวม</b>	<b>31.16</b>	<b>141</b>			
ภาพรวมสมรรถนะหลัก	ระหว่างกลุ่ม	0.85	4	0.21	1.05	0.38
	ภายในกลุ่ม	27.83	137	0.20		
	<b>รวม</b>	<b>28.68</b>	<b>141</b>			

\*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับเจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลักในการทำงานในรายด้าน และภาพรวม พบว่า ค่า Sig > 0.05 ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการในสายงาน, ความสามารถทางเทคนิค, ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่, ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ และทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง

ทดสอบในภาพรวมพบว่า ค่า Sig > 0.05 สรุปผลการทดสอบปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านระดับเจ้าหน้าที่ได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับเจ้าหน้าที่ต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

**ตารางที่ 24** เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านประสิทธิภาพการทำงานกับสมรรถนะหลักในการทำงาน

สมรรถนะหลักในการทำงาน	แหล่งความแปรปรวน	ผลรวมของกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน	องศาอิสระ	ค่าเฉลี่ยความเบี่ยงเบนกำลังสอง	F	Sig.
ความสามารถในสายงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.44	4	0.86	2.53	0.04*
	ภายในกลุ่ม	46.58	137	0.34		
	<b>รวม</b>	<b>50.03</b>	<b>141</b>			
ความสามารถทางเทคนิค	ระหว่างกลุ่ม	2.98	4	0.74	3.07	0.01*
	ภายในกลุ่ม	33.24	137	0.24		
	<b>รวม</b>	<b>36.22</b>	<b>141</b>			
ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่	ระหว่างกลุ่ม	1.84	4	0.46	1.61	0.17
	ภายในกลุ่ม	39.09	137	0.28		
	<b>รวม</b>	<b>40.93</b>	<b>141</b>			
ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	2.21	4	0.55	2.49	0.04*
	ภายในกลุ่ม	30.44	137	0.22		
	<b>รวม</b>	<b>32.65</b>	<b>141</b>			

สมรรถนะหลักในการทำงาน	แหล่งความแปรปรวน	ผลรวมของกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน	องศาอิสระ	ค่าเฉลี่ยความเบี่ยงเบนกำลังสอง	F	Sig.
ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง	ระหว่างกลุ่ม	3.45	4	0.86	4.27	0.00*
	ภายในกลุ่ม	27.70	137	0.20		
	<b>รวม</b>	<b>31.16</b>	<b>141</b>			
ภาพรวมสมรรถนะหลัก	ระหว่างกลุ่ม	2.31	4	0.57	3.01	0.02*
	ภายในกลุ่ม	26.36	137	0.19		
	<b>รวม</b>	<b>28.68</b>	<b>141</b>			

\*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านประสบการณ์ทำงานกับสมรรถนะหลักในการทำงานในรายด้าน และภาพรวม พบว่า ค่า Sig < 0.05 ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการรายงาน, ความสามารถทางเทคนิค, ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ และทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง

ทดสอบในภาพรวมพบว่า ค่า Sig < 0.05 สรุปผลการทดสอบปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในด้านประสบการณ์ทำงานได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงนำมาทดสอบค่าเฉลี่ยความแตกต่างรายคู่โดยวิธี Scheffe ดังตารางที่ 25



ตารางที่ 25 เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านประสบการณ์ทำงานกับสมรรถนะหลักในการทำงาน

สมรรถนะหลักในการทำงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่าหรือ 1 ปี	มากกว่า 1-2 ปี	มากกว่า 2-3 ปี	มากกว่า 3 ปีขึ้นไป
<b>ความสามารถในสายงาน</b>		4.25	3.29	3.18	3.44
น้อยกว่าหรือ 1 ปี	4.25		0.96*	1.07*	
มากกว่า 1-2 ปี	3.29	-0.96*			
มากกว่า 2-3 ปี	3.18	-1.07*		-0.26*	
มากกว่า 3 ปีขึ้นไป	3.44	0.26*			
<b>ความสามารถทางเทคนิค</b>		4.08	3.38	3.26	3.55
น้อยกว่าหรือ 1 ปี	4.08		0.82*		
มากกว่า 1-2 ปี	3.38				
มากกว่า 2-3 ปี	3.26	-0.82*		-0.29*	
มากกว่า 3 ปีขึ้นไป	3.55		0.29*		
<b>ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ</b>		3.75	3.44	3.36	3.64
น้อยกว่าหรือ 1 ปี	3.75				
มากกว่า 1-2 ปี	3.44				
มากกว่า 2-3 ปี	3.36			-0.28*	
มากกว่า 3 ปีขึ้นไป	3.64		0.28*		
<b>ภาพรวมสมรรถนะหลัก</b>		4.23	3.59	3.49	3.84
น้อยกว่าหรือ 1 ปี	4.23				
มากกว่า 1-2 ปี	3.59				
มากกว่า 2-3 ปี	3.49			-0.35*	
มากกว่า 3 ปีขึ้นไป	3.84		0.35*		

\*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้าน ประสิทธิภาพการทำงานกับสมรรถนะหลักในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 สรุป รายด้าน ได้ ดังต่อไปนี้

ด้านความสามารถในสายงาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยความแตกต่างกับประสิทธิภาพการทำงานจำนวน 2 คู่ ได้แก่ 1) ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานน้อยกว่า 1 ปีจะมีสมรรถนะหลักในการทำงานด้าน ความสามารถในการในสายงาน ต่ำกว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพการทำงาน 1-2 ปี มากกว่า 2-3 ปี และ 2) ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานมากกว่า 1-2 ปี จะมีสมรรถนะหลักในการทำงานด้าน ความสามารถในการในสายงาน ต่ำกว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพการทำงาน 3 ปีขึ้นไป

ด้านความสามารถทางเทคนิค พบว่า มีค่าเฉลี่ยความแตกต่างกับประสิทธิภาพการทำงานจำนวน 2 คู่ ได้แก่ 1) ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานน้อยกว่า 1 ปีจะมีสมรรถนะหลักในการทำงานด้าน ความสามารถทางเทคนิค ต่ำกว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพการทำงาน 1-2 ปี มากกว่า 2-3 ปี และ 2) ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานมากกว่า 1-2 ปี จะมีสมรรถนะหลักในการทำงานด้าน ความสามารถทางเทคนิค ต่ำกว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพการทำงาน 3 ปีขึ้นไป

ด้านความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ พบว่า มีค่าเฉลี่ยความแตกต่างกับประสิทธิภาพ การทำงานจำนวน 2 คู่ ได้แก่ 1) ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานน้อยกว่า 1 ปีจะมีสมรรถนะหลักใน การทำงานด้านความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ ต่ำกว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพการทำงาน 1-2 ปี มากกว่า 2-3 ปี และ 2) ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานมากกว่า 1-2 ปี จะมีสมรรถนะหลักใน การทำงานด้านความสามารถ ด้านภาวะการเป็นผู้นำ ต่ำกว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพการทำงาน 3 ปีขึ้นไป

ทดสอบในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยความแตกต่างกับประสิทธิภาพการทำงาน จำนวน 2 คู่ ได้แก่ 1) ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพการทำงาน น้อยกว่าหรือ 1 ปี จะมีสมรรถนะหลักในการทำงานใน ภาพรวม ต่ำกว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานมากกว่า 2-3 ปี และ 3 ปีขึ้นไป และ 2) ผู้ปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพการทำงาน มากกว่า 1-2 ปี จะมีสมรรถนะหลักในการทำงานในภาพรวม ต่ำกว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพการทำงาน 3 ปีขึ้นไป

**สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1** ได้ว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็น ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ได้แก่ ระดับการศึกษา และประสิทธิภาพการทำงาน มีผลต่อ สมรรถนะหลักในการทำงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ ซาฟารี มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักขององค์กร

ตารางที่ 26 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงานด้านความสามารถหลักของตัวบุคคลกับ  
สมรรถนะหลักในการทำงาน

สมรรถนะหลักในการทำงาน	ปัจจัยการทำงาน		
	ด้านความสามารถหลักของตัวบุคคล		
	Pearson Correlation (r)	Sig.	N
ความสามารถในสายงาน	0.70	0.00*	142
ความสามารถทางเทคนิค	0.61	0.00*	142
ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่	0.63	0.00*	142
ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ	0.63	0.00*	142
ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง	0.56	0.00*	142
<b>ภาพรวมสมรรถนะหลัก</b>	<b>0.60</b>	<b>0.00*</b>	<b>142</b>

\*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงานด้านความสามารถหลักของตัวบุคคลกับสมรรถนะหลักในการทำงาน ในรายด้านและภาพรวม พบว่า ค่า Sig < 0.05 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการในสายงาน, ความสามารถทางเทคนิค, ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่, ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ, ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง

**สรุปผลการทดสอบ** ได้ว่า ปัจจัยการทำงานด้านความสามารถหลักของตัวบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยปัจจัยการทำงานด้านความสามารถในสายงานที่มีความสัมพันธ์สูงสุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 27 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงานด้านค่านิยมหลักและความเชื่อกับ  
สมรรถนะหลักในการทำงาน

สมรรถนะหลักในการทำงาน	ปัจจัยการทำงาน		
	ด้านค่านิยมหลักและความเชื่อ		
	Pearson Correlation (r)	Sig.	N
ความสามารถในสายงาน	0.59	0.00*	142
ความสามารถทางเทคนิค	0.44	0.00*	142
ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่	0.54	0.00*	142
ความสามารถด้านภาวะการเป็น ผู้นำ	0.51	0.00*	142
ทักษะความชำนาญประจำ ตำแหน่ง	0.43	0.00*	142
<b>ภาพรวมสมรรถนะหลัก</b>	<b>0.50</b>	<b>0.00*</b>	<b>142</b>

\*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงานด้านค่านิยมหลักและความเชื่อกับสมรรถนะหลักในการทำงาน ในรายด้านและภาพรวม พบว่า ค่า Sig < 0.05 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการในสายงาน, ความสามารถทางเทคนิค, ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่, ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ, ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง

**สรุปผลการทดสอบ** ได้ว่า ปัจจัยการทำงานด้านค่านิยมหลักและความเชื่อมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยปัจจัยการทำงานด้านความสามารถในสายงานมีความสัมพันธ์สูงสุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 28 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงานด้านความสามารถด้านความรู้และทักษะในการทำงานกับสมรรถนะหลักในการทำงาน

สมรรถนะหลักในการทำงาน	ปัจจัยการทำงาน		
	ด้านความสามารถด้านความรู้และทักษะในการทำงาน		
	Pearson Correlation (r)	Sig.	N
ความสามารถในสายงาน	0.71	0.00*	142
ความสามารถทางเทคนิค	0.63	0.00*	142
ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่	0.61	0.00*	142
ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ	0.68	0.00*	142
ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง	0.67	0.00*	142
<b>ภาพรวมสมรรถนะหลัก</b>	<b>0.66</b>	<b>0.00*</b>	<b>142</b>

\*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงานด้านความสามารถด้านความรู้และทักษะในการทำงานกับสมรรถนะหลักในการทำงาน ในรายด้านและภาพรวม พบว่า ค่า Sig < 0.05 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการในสายงาน, ความสามารถทางเทคนิค, ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่, ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ, ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง

**สรุปผลการทดสอบ** ได้ว่า ปัจจัยการทำงานด้านความสามารถด้านความรู้และทักษะในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยปัจจัยการทำงานด้านความสามารถในสายงานมีความสัมพันธ์สูงสุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 29 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงานด้านความสามารถด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออกกับสมรรถนะหลักในการทำงาน

สมรรถนะหลักในการทำงาน	ปัจจัยการทำงาน		
	ด้านความสามารถด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออก		
	Pearson Correlation (r)	Sig.	N
ความสามารถในสายงาน	0.65	0.00*	142
ความสามารถทางเทคนิค	0.56	0.00*	142
ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่	0.63	0.00*	142
ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ	0.65	0.00*	142
ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง	0.63	0.00*	142
<b>ภาพรวมสมรรถนะหลัก</b>	<b>0.62</b>	<b>0.00*</b>	<b>142</b>

\*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงานด้านความสามารถด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออกกับสมรรถนะหลักในการทำงาน ในรายด้านและภาพรวม พบว่า ค่า Sig < 0.05 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการในสายงาน, ความสามารถทางเทคนิค, ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่, ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ, ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง

**สรุปผลการทดสอบ** ได้ว่า ปัจจัยการทำงานผู้ปฏิบัติงานด้านความสามารถด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยปัจจัยการทำงานด้านความสามารถในสายงาน และความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์สูงสุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

**สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2** ได้ว่า ปัจจัยการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ได้แก่ ความสามารถในการในสายงาน, ความสามารถทางเทคนิค, ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่, ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ, ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง และสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักขององค์กร โดยด้านความสามารถด้านความรู้และทักษะในการทำงาน มีความสัมพันธ์สูงสุด \*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี

2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี

ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการศึกษาเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี จำนวน 142 คน ทดสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือตามแนวคิดของครอนบัก จำนวน 30 คน ได้ผลทดสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือว่ามีความน่าเชื่อถือในระดับสูงมีค่าการทดสอบความน่าเชื่อถือเครื่องมือที่ 0.96

ตัวแปรที่ศึกษา ตัวแปรต้น คือ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์การทำงาน และ 2) ปัจจัยการทำงาน ประกอบด้วย ความสามารถหลักของตัวบุคคล ค่านิยมหลักและความเชื่อ ความสามารถด้านความรู้และทักษะในการทำงาน และความสามารถด้านทักษะและความสามารถในการแสดง ตัวแปรตาม คือสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานใน 5 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในสายงาน, ความสามารถทางเทคนิค, ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่, ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ, ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง

วิเคราะห์ผลใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายผลการศึกษา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ทดสอบความแตกต่างโดยใช้ สถิติแบบ T-test, F-Test และทดสอบค่าเฉลี่ยความแตกต่างรายคู่โดยวิธี Scheffe และทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ประมวลผลงานวิจัย โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ สรุปผลการศึกษาดังต่อไปนี้

## สรุปผลการวิจัย

### 1. ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของประชากรตามกลุ่มตัวอย่าง

จากการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของประชากรตามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 142 คน พบว่า ในด้านเพศ กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย ร้อยละ 59.15 และเพศหญิง ร้อยละ 40.85 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 50.70 รองลงมา อายุระหว่าง 41-50 ปี มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 53.52 รองลงมา โสด มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 52.11 รองลงมาคือ อนุปริญญาตรี/ปวส. ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 15,001-17,500 บาท ร้อยละ 35.21 รองลงมา คือ 12,500-15,000 บาท น้อยสุด มากกว่า 20,000 บาท เป็นเจ้าหน้าที่ระดับต้น ร้อยละ 50.00 รองลงมา ลูกจ้างชั่วคราว มีประสบการณ์เป็นผู้ปฏิบัติงาน มากกว่า 3 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 70.42 รองลงมา มากกว่า 2-3 ปี

### 2. ปัจจัยในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี

ผลการศึกษาปัจจัยในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.53 อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออก รองลงมา ด้านความสามารถหลักของตัวบุคคล ด้านความรู้และทักษะในการทำงาน และด้านค่านิยมหลักและความเชื่อ ตามลำดับ สรุปรายด้านได้ ดังนี้

ด้านความสามารถหลักของตัวบุคคล พบว่า มีความสำคัญในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.79 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.61 โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถนำความรู้และทักษะในการทำงานของตนเองมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ รองลงมา สามารถนำความรู้ที่มีอยู่ไปถ่ายทอดแก่ผู้อื่นได้ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ หมั่นศึกษาหาความรู้ ความเข้าใจในงานบริการ กลุ่มลูกค้า คู่แข่งขันหรือปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน, สามารถตอบสนองเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ และสามารถวิเคราะห์คาดการณ์และแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นได้สำเร็จ

ด้านค่านิยมหลักและความเชื่อ พบว่า มีความสำคัญในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.52 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.65 โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รองลงมา มีการนำค่านิยมหลักและความเชื่อของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการปฏิบัติงานมาใช้ให้เกิดผลดีต่อองค์กร, ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์, ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนมากขึ้น

ด้านความรู้และทักษะในการทำงาน พบว่า มีความสำคัญในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.76 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.60 โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ตนเองทำ และสามารถถ่ายทอดความรู้นี้ได้ รองลงมา สามารถนำเสนอข้อมูล และสามารถตอบข้อซักถามของนักท่องเที่ยวเกี่ยวกับเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี, มีความสามารถในการบริหารจัดการงานให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย, มีความรู้ ความเข้าใจ ในหลักการ วิธีการเจรจาต่อรอง สามารถกำจัดข้อขัดแย้งและวิเคราะห์แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้

ด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออก พบว่า มีความสำคัญในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.93 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.61 โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจริงใจต่อลูกค้า ต่อองค์กรและต่อตนเอง รองลงมา มีความร่าเริงแจ่มใส ยิ้มง่าย ดูอารมณ์ดี ซึ่งเป็นสาเหตุ



สำคัญที่จะทำให้งานบริการประสบผลสำเร็จได้, มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถปรับตนเองให้เข้ากับลูกค้าได้, มีความเสียสละ และความรับผิดชอบในงาน ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ และสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับผู้บังคับบัญชาได้, และมีบุคลิกภาพที่ดี สามารถสร้างความประทับใจให้ลูกค้าได้

### 3. สมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี

ผลการศึกษาสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.45 โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ รองลงมา ด้านความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่, ด้านความสามารถทางเทคนิค, ด้านทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง และความสามารถในสายงาน ตามลำดับ สรุปรายด้าน ได้ดังนี้

ด้านความสามารถในสายงาน พบว่า มีความสำคัญในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยที่ 3.38 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.59 โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถทำงานทดแทนเพื่อนในแผนกได้ รองลงมา คิดหาทางพัฒนาและปรับปรุงระบบงานที่ทำให้มีประสิทธิภาพ และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง, กำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงาน มอบหมาย ควบคุม และติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนได้อย่างชัดเจนเหมาะสม, สามารถจัดสรรเวลา ทรัพยากร และเครื่องมือต่าง สำหรับการนำแผนงานไปปฏิบัติ

ด้านความสามารถทางเทคนิค พบว่า มีความสำคัญในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.48 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.50 โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างชัดเจนและรองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 3 ด้าน คือ สามารถติดต่อประสานงานกับภายในหรือภายนอกองค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ สามารถนำเสนอตัวอย่างประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเนื้องานได้อย่างชัดเจนและเห็นภาพ และประสิทธิภาพการนำเสนอข้อมูลได้ชัดเจน ตรงตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

ด้านความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่ พบว่า มีความสำคัญในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.50 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.53 โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของรองลงมา ผลักดันให้เพื่อนร่วมงานนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่มีมาแลกเปลี่ยนและใช้ให้เกิดประโยชน์ได้, มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน มีการสนับสนุน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน, ช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานของเพื่อนร่วมงานได้สำเร็จรวมถึงการจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และระหว่างส่วนงานได้สำเร็จ

ด้านความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ พบว่า มีความสำคัญในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.56 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.48 โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รับฟังความคิดเห็นในการทำงานของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเสมอ รองลงมา มีความประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี, ช่วยแนะนำแนวทางใหม่ๆ ให้แก่เพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหาในการทำงาน, มีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ

ด้านทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง พบว่า มีความสำคัญในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยที่ 3.39 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.47 โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ติดตามและทบทวนเป้าหมายของส่วนงานอยู่เสมอ รองลงมา หมั่นศึกษา คิดค้นแนวทางใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง, ส่งมอบงาน และให้คำแนะนำแก่ลูกน้องได้โดยไม่มีข้อผิดพลาด, สามารถตอบสนองความพึงพอใจต่อลูกค้าขององค์กรได้เป็นอย่างดี

#### 4. การทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงาน แตกต่างกัน

ด้านเพศ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีเพศต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ด้านอายุ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จะมีสมรรถนะหลักในการทำงาน ต่ำกว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาในระดับอนุปริญญาตรี/ปวส., ระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

ด้านรายได้ต่อเดือนกับสมรรถนะหลักในการทำงาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีรายได้ต่อเดือนที่ต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ด้านประสพการณ์ทำงาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสพการณ์ทำงานที่ต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05 โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีประสพการณ์ทำงานน้อยกว่าหรือ 1 ปี จะมีสมรรถนะหลักในการทำงานในภาพรวมต่ำกว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีประสพการณ์ทำงานมากกว่า 1-2 ปี, มากกว่า 2-3 ปี และ 3 ปีขึ้นไป และ 2) ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสพการณ์ทำงานมากกว่า 1-2 ปี จะมีสมรรถนะหลักในการทำงานในภาพรวมต่ำกว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสพการณ์ทำงานในภาพรวมต่ำกว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีประสพการณ์ทำงาน 3 ปีขึ้นไป

**สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1** ได้ว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ ระดับการศึกษาและประสพการณ์ทำงาน มีผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยการทำงานผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักขององค์กร

ด้านความสามารถหลักของตัวบุคคล พบว่า ปัจจัยการทำงานผู้ปฏิบัติงานด้านความสามารถหลักของตัวบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยปัจจัยการทำงานด้านความสามารถในสายงานที่มีความสัมพันธ์สูงสุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ด้านค่านิยมหลักและความเชื่อ พบว่า ปัจจัยการทำงานผู้ปฏิบัติงานด้านค่านิยมหลักและความเชื่อ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยปัจจัยการทำงานด้านความสามารถในสายงานมีความสัมพันธ์สูงสุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ด้านความสามารถด้านความรู้และทักษะในการทำงาน พบว่า ปัจจัยการทำงานผู้ปฏิบัติงานด้านความสามารถด้านความรู้และทักษะในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยปัจจัยการทำงานด้านความสามารถในสายงานมีความสัมพันธ์สูงสุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ด้านความสามารถด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออก พบว่า ปัจจัยการทำงานของผู้ปฏิบัติงานด้านความสามารถด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยปัจจัยการทำงานด้านความสามารถในสายงาน และความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์สูงสุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

**สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2** ได้ว่า ปัจจัยการทำงานของผู้ปฏิบัติงานของสำนักงาน เชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ได้แก่ ความสามารถในการในสายงาน, ความสามารถทางเทคนิค,ความสามารถเฉพาะ บทบาทหน้าที่, ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ, ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง และ สมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักขององค์กร โดย ด้านความสามารถด้านความรู้และทักษะในการทำงาน มีความสัมพันธ์สูงสุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.05

### การอภิปรายผล

1. จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยในการทำงานมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีในระดับมาก โดยสูงสุด คือ ด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออก รองลงมา ด้านความสามารถหลักของตัวบุคคล ด้านความรู้และทักษะในการทำงาน และด้านค่านิยมหลักและความเชื่อ ตามลำดับ โดยด้านความสามารถหลักของตัวบุคคล มีความสำคัญสูงสุด คือ สามารถนำความรู้และทักษะในการทำงานของตนเองมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ ด้านค่านิยมหลักและความเชื่อ มีความสำคัญสูงสุด คือ ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้านความรู้และทักษะในการทำงาน มีความสำคัญสูงสุด คือ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ตนเองทำ และสามารถถ่ายทอดความรู้นี้ได้ และด้าน ทักษะและความสามารถในการแสดงออก มีความสำคัญสูงสุด คือ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจริงใจ ต่อลูกค้า ต่อองค์กรและต่อตนเอง

2. จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี มี สมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานผลการศึกษสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ระดับมาก โดยสูงสุด คือ ด้านความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ รองลงมา ด้าน ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่, ด้านความสามารถทางเทคนิค, ด้านทักษะความชำนาญประจำ ตำแหน่ง และความสามารถในสายงาน ตามลำดับ สอดคล้องกับแนวคิดของ อารังศักดิ์ คงศาวิสต์ดี (2549 : 6) ที่กล่าวว่าสมรรถนะเป็นทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ บุคลากร บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด สาขา เอฟดีซี พบว่า พนักงานมีสมรรถนะใน การปฏิบัติงานด้านความรู้ในการปฏิบัติงานสูง โดยผลการศึกษา พบว่า ด้านความสามารถในสายงาน มีความสำคัญสูงสุด คือ ประสิทธิภาพการนำเสนอข้อมูลได้ชัดเจน ตรงตามวัตถุประสงค์และ จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ด้านความสามารถในสายงาน มีความสำคัญสูงสุด คือ สามารถทำงานทดแทน เพื่อนในแผนกได้ ด้านความสามารถทางเทคนิค มีความสำคัญสูงสุด คือ สามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้ อย่างชัดเจน และด้านความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่ มีความสำคัญสูงสุด คือ เข้าใจและยอมรับ

ฟังความคิดเห็นของ ด้านความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ มีความสำคัญสูงสุด คือ รับฟังความคิดเห็นในการทำงานของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเสมอ และด้านทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง มีความสำคัญสูงสุด คือ ติดตามและทบทวนเป้าหมายของส่วนงานอยู่เสมอ และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า ปัจจัยการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ได้แก่ ความสามารถในการสายงาน ความสามารถทางเทคนิค, ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่ ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง และสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักขององค์กร โดยด้านความสามารถด้านความรู้และทักษะในการทำงานมีความสัมพันธ์สูงสุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน มีผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานแตกต่างกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ พุฒิ เต็นสมพรพันธ์ (2543 : 10) ที่กล่าวว่า ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงาน ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาในระดับอนุปริญญาตรี/ปวช. จะมีสมรรถนะหลักในการทำงาน ต่ำกว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาในระดับอนุปริญญาตรี/ปวส., ระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี และผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ทำงาน น้อยกว่าหรือ 1 ปี จะมีสมรรถนะหลักในการทำงานในภาพรวมต่ำกว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 1-2 ปี, มากกว่า 2-3 ปี และ 3 ปีขึ้นไป และผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 1-2 ปี จะมีสมรรถนะหลักในการทำงานในภาพรวม ต่ำกว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 3 ปีขึ้นไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพรรณ อิศรางกูร ณ อยุธยา (2553) ที่พบว่า ระยะเวลาปฏิบัติงานเป็นปัจจัยของพนักงานชายที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงาน

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

1. จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ด้านระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน มีผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ด้านความสามารถในสายงานน้อยสุด เมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่นๆ ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน ให้ตรงตามสายงานที่รับผิดชอบ และบุคลากรต้องมีความรู้ความเข้าใจในสายงานที่ตนเองทำอยู่ เช่น รู้ว่าสายงานที่ตนเองทำอยู่มีหน้าที่ และบทบาทหลักทำอะไร เพราะผู้ปฏิบัติงานที่ดีควรมีความรู้ความเข้าใจในสายงานที่ตนเองทำเป็นอย่างดี จะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว นอกจากนี้องค์กร ควรให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวนโยบายปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ

ของผู้ปฏิบัติงาน ควรทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานให้ชัดเจนถึงแนวนโยบายที่จะดำเนินการ ควรมีการมอบหมายงาน ให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ ตลอดจนการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ควรเพิ่มทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ ในการทำงาน เพื่อโอกาสประสบความสำเร็จในอาชีพสูง ตลอดจนควรแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้วิธีการ และเทคนิคต่างๆ ในการนำเสนองานได้อย่างชัดเจน และถูกต้อง

2. จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ด้านความสามารถในสายงาน ความสามารถทางเทคนิค ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่ ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง และสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมาก โดยสูงสุด คือ ด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออก ดังนั้น องค์กรฯ จึงควรให้ความสำคัญกับลักษณะงานของผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความสอดคล้องกับการให้บริการ ตลอดจนเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของงานกับคุณสมบัติของคนทำงาน หากมีความเหมาะสมกันระหว่างทักษะและคุณสมบัติของคนทำงานกับความต้องการของงาน องค์กรฯ ควรให้ความสำคัญกับการกำหนดของเขตของงาน ในความรับผิดชอบให้ชัดเจนและเหมาะสม มีการจัดระบบหรือวิธีการปฏิบัติงานทุกครั้ง คำนึงถึงการกำหนดแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรฯ ตลอดจนควรมีการมอบหมายงานที่ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้ได้พัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ควรมีการปรับปรุงงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานอาจจะมีส่วนช่วยในการเพิ่มความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องด้วยการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะ ที่เน้นการศึกษาสมรรถนะหลักของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี การศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี จำแนกหรือเปรียบเทียบตามลักษณะงาน ขนาดองค์กรหรือตำแหน่งงาน เพื่อทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้ปฏิบัติงานว่ามีความแตกต่างในลักษณะใด เพื่อผลการศึกษาจะใช้เป็นประโยชน์ในการจัดการและวางแผนด้านการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ในครั้งต่อไป

2. เนื่องด้วยการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะที่เน้นการศึกษาในด้านสมรรถนะหลักของผู้ปฏิบัติงาน การศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้ปฏิบัติงานกับแรงจูงใจ ความพึงพอใจต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน หรือทัศนคติในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อผลการศึกษาจะได้รับทราบแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์ต่อสมรรถนะหลักของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อผลการศึกษาจะสามารถใช้เป็นแนวพัฒนาและปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานและความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในภาพรวม

## บรรณานุกรม

- กองการเจ้าหน้าที่กรมการปกครอง. 2549. **ประเภทของสมรรถนะ.**
- จารุบล ทนศิริ. 2550. **วิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในเขตพื้นที่นิคม-อุตสาหกรรมภาคตะวันออก.** มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิระศักดิ์ หมั่นจิต. 2557. **สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในศาลจังหวัดมหาสารคาม.**
- จิระ หงส์ลดารมภ์. 2546. **ประเภทของสมรรถนะ.**
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2551). **วิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.**  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. Document Number)
- ชนาธิป เอกศรี และธรรมวิมล สุขเสริม. 2558. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) : กรณีศึกษา สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดอุบลราชธานี.**
- ชูชัย สมितिไกร. 2550. **แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)**
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547. **มารู้จัก COMPETENCYกันเถอะ.** เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547. **ความหมายของสมรรถนะ.**
- ทิพย์พร บุญมีพิพิธ. 2554. **ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอทับสะแก จังหวัดประจวบคีรีขันธ์.** มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงสวัสดิ์. 2549. **ความหมายของสมรรถนะ.**
- นนทยา สร้อยพะยอม. 2554. **แนวทางพัฒนาสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร.** มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ประกอบ กุลเกลี้ยง. 2548. **ความหมายสมรรถนะหลัก.**
- ปรีชายุทธ นิมนวล. 2555. **สมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตรายรถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง.**
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544. **จิตวิทยาบริหารงานบุคคล.**
- เปี้ยก เวียงซ้อง. 2554. **องค์ประกอบของสมรรถนะ.**
- พรพิมล ธีรานูภาพ. 2553. **ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร.**
- พันตำรวจโทวัฒนา เกตุอำไพ. 2558. **สมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองบังคับการ**

### สืบสวนสอบสวน สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง

พุดิ เต็นสมพรพันธ์. 2543. การศึกษาขีดความสามารถหลักเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบ

กิจกรรมการ-พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาสำนักงานสาขาพระราม 4 ธนาคารเพื่อการ  
ส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. สถาบันบัณฑิตพัฒน.

เพ็ญจันทร์ แสนประสาน. 2547. รูปแบบของสมรรถนะ.

มะลิ ผงจำปา. 2557. สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบลในเขต

อำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม.

รัชฎา ณ น่าน. 2550. สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน. การศึกษา

คั่นคว่าอิสระ. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ศรีเสริมโชค, เกริกเกียรติ. 2546. การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ.

ศศิธร จิมากรณ์. 2556. สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการสำนักงาน

ศาลยุติธรรม

ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2558. โครงสร้างการบริหารในสำนักงาน

เชียงใหม่ไนท์ซาฟารี. 45.

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2543. การศึกษาขีดความสามารถหลักเพื่อเป็นแนวทางในการ

ออกแบบกิจกรรมการ-พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาสำนักงานสาขาพระราม 4  
ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย.

สำนักงานก.พ. 2547. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549. ความเป็นมาของสมรรถนะ.

แสงระวี แซ่ตัน. 2553. ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะข้าราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษา-กระบี่. การศึกษาคั่นคว่าอิสระ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

อัจฉรา หล่อตระกูล. 2557. การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ

อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย. 2547. ความหมายของสมรรถนะ.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. 2552. Career Development in Practice.

B.Parry, Scott 2000. 26.

Boyatis, Richard. 1982. The competent Manager:A Model of Effective Performance.

David , C McClelland. 1989. ความเป็นมาของสมรรถนะ (Competency).

Good, C.V. 1973. Dictionary of Education. New York : McGrawg Hill Bool.

J, Bryant. และPoustic, K. 2001. Competency Need by Public Library Staff.

McCormick, E.J. และIlgen, D. 1985. Industrial and Organization Psychology. 3nd ed.

Englewood Prentice-Hall.



Spencer, M และ Spencer, M.S. 1993. **Competence at work : Models for Superior Performance.** New York.





ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

## แบบสอบถาม

## สมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี (ผู้ตอบแบบสอบถาม) โดยแบบสอบถามประกอบไปด้วยชุดคำถาม 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัจจัยการทำงาน

ส่วนที่ 3 สมรรถนะหลักของผู้ปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

**ส่วนที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หรือเติมข้อความลงในช่องว่างให้ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง
2. อายุ ( ) 20-30 ปี ( ) 31-40 ปี ( ) 41-50 ปี ( ) 51 ปี ขึ้นไป
3. สถานภาพ ( ) โสด ( ) สมรส ( ) แยกกันอยู่ หรือหย่าร้าง
4. ระดับการศึกษาสูงสุด
 

( ) มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	( ) อนุปริญญาตรี/ปวส.
( ) ปริญญาตรี	( ) สูงกว่าปริญญาตรี
5. รายได้
 

( ) 12,500 – 15,000 บาท	( ) 15,001 – 17,500 บาท
( ) 17,501 – 20,000 บาท	( ) มากกว่า 20,000 บาท

6. เป็นเจ้าหน้าที่ระดับ ( ) ต่ำ ( ) กลาง ( ) สูง ( ) อาวุโส

( ) ลูกจ้างชั่วคราว

7. ประสบการณ์เป็นผู้ปฏิบัติงาน

( ) น้อยกว่าหรือ 1 ปี

( ) มากกว่า 1-2 ปี

( ) มากกว่า 2-3 ปี

( ) มากกว่า 3 ปี ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยการทำงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับปัจจัยการทำงานของท่านมากที่สุด หรือตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ความสามารถหลักของตัวบุคคล</b>					
1. สามารถนำความรู้และทักษะในการทำงานของตนเองมาใช้ในการปฏิบัติงานได้					
2. หมั่นศึกษา หาความรู้ ความเข้าใจ ในส่วนงานหรือปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน					
3. สามารถนำความรู้ที่มีอยู่ไปถ่ายทอดแก่ผู้อื่นได้ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้					
4. สามารถนำกลยุทธ์และสามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของตนเองและภายในฝ่ายของตนเองได้					
5. สามารถตอบสนองเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ และสามารถวิเคราะห์คาดการณ์ และแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้นได้สำเร็จ					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	มาก	มาก	มากที่สุด
<b>ค่านิยมหลักและความเชื่อ</b>					
6. มีการนำค่านิยมหลักและความเชื่อของผู้ปฏิบัติงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานมาใช้ให้เกิดผลดีต่อองค์กร					
7. การแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมเป็นไปในทิศทางเดียวกัน					
8. ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
9. ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนมากขึ้น					
10. ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์					
<b>ความสามารถด้านความรู้และทักษะในการทำงาน</b>					
11. มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับงานที่ตนเองทำ และสามารถถ่ายทอดความรู้นี้ได้					
12. สามารถนำเสนอข้อมูล และสามารถตอบข้อซักถามของนักท่องเที่ยวกี่ยวกับเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้					
13. มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ วิธีการเจรจาต่อรอง สามารถกำจัดข้อขัดแย้งและวิเคราะห์แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้					
14. เข้าใจถึงหลักการทำงาน สามารถวิเคราะห์ปริมาณนักท่องเที่ยว และประเมินคู่แข่งขั้นได้					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	มาก	มากที่สุด	มากที่สุด
15. มีความสามารถในการบริหารจัดการงานให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
<b>ความสามารถด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออก</b>					
16. มีบุคลิกภาพที่ดี สามารถสร้างความประทับใจให้ลูกค้าได้					
17. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถปรับตนเองให้เข้ากับลูกค้าได้					
18. มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจริงใจต่อลูกค้า ต่อองค์กรและต่อตนเอง					
19. มีความร่าเริงแจ่มใส ยิ้มง่าย ดูอารมณ์ดี ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่จะทำให้งานบริการประสบผลสำเร็จได้					
20. มีความเสียสละ และความรับผิดชอบในงาน ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ และสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับผู้บังคับบัญชาได้					

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก หรือความสามารถหลัก (competency) ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งความสามารถหลัก หมายถึง กลุ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมถึงพฤติกรรมคุณลักษณะและทัศนคติที่บุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการทำงานต่างๆ ที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบ ในเชิงแข่งขันในระบบเศรษฐกิจ

**คำชี้แจง** กรุณาพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับสมรรถนะหรือความสามารถของท่าน ที่ท่านคิดว่าท่านมีและได้ใช้ในการทำงาน

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ความสามารถในสายงาน</b>					
1. ไม่สามารถบริหารจัดการระบบงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2. จัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan) บนพื้นฐานของข้อมูลและประสบการณ์ที่เกิดขึ้น					
3. สามารถจัดสรรเวลา ทรัพยากร และเครื่องมือต่างๆ สำหรับการนำแผนงานไปปฏิบัติ					
4. กำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงานมอบหมาย ควบคุม และติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนได้อย่างชัดเจนเหมาะสม					
5. สามารถทำงานทดแทนเพื่อนในแผนกได้					
6. คิดหาทางพัฒนาและปรับปรุงระบบงานที่ทำให้มีประสิทธิภาพ และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง					
<b>ความสามารถทางเทคนิค</b>					
7. สามารถติดต่อประสานงานกับภายในหรือภายนอกองค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ					
8. ท่าทางและน้ำเสียงในการพูดของท่านไม่เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟังในระดับต่างๆ					
9. สามารถสรุปประเด็นสาระสำคัญของเรื่องที่พูดได้อย่างชัดเจน					
10. สามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม					
11. สามารถนำเสนอตัวอย่าง ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเนื้องานได้อย่างชัดเจนและเห็นภาพ					
12. ประสิทธิภาพการนำเสนอข้อมูลได้ชัดเจน ตรงตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่</b>					
13. มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน มีการสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
14. เข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
15. ผลักดันให้เพื่อนร่วมงานนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่มีมาแลกเปลี่ยนและใช้ให้เกิดประโยชน์ได้					
16. ไม่สามารถนำเสนอวิธีการและความคิดเห็นใหม่ๆ ในการปรับปรุงระบบการทำงานขององค์กร					
17. ช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในการทำงานของเพื่อนร่วมงานได้สำเร็จรวมถึงการขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และระหว่างส่วนงานได้สำเร็จ					
<b>ความสามารถด้านภาวะการเป็นผู้นำ</b>					
18. ไม่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรไปยังเพื่อนร่วมงานได้					
19. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน					
20. มีความประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี					
21. รับฟังความคิดเห็นในการทำงานของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเสมอ					
22. มีการแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ					
23. ช่วยแนะนำแนวทางใหม่ๆ ให้แก่เพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหาในการทำงาน					



ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง</b>					
24. ติดตามและทบทวนเป้าหมายของส่วนงานอยู่เสมอ					
25. ส่งมอบงาน และให้คำแนะนำแก่ลูกน้องได้โดยไม่มีข้อผิดพลาด					
26. สามารถตอบสนองความพึงพอใจต่อลูกค้าขององค์กรได้เป็นอย่างดี					
27. ไม่มีการติดตาม และตรวจสอบความถูกต้อง ความเรียบร้อยของงานก่อนนำเสนอผู้บังคับบัญชา					
28. วิเคราะห์และหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดจากข้อร้องเรียนของลูกค้า ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง					
29. มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและแนวทางในการทำงานเพื่อให้ผลงานเป็นที่ยอมรับ					
30. หมั่นศึกษา คิดค้นแนวทางใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง					

#### ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

**คำสั่งแจง** โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างตามความคิดเห็นของท่าน

ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของท่านให้สนองตอบสมรรถนะหลักหรือความสามารถหลัก (Competency) ขององค์กรอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวจิราพร พิมสาร
เกิดเมื่อ	3 มกราคม พ.ศ. 2532
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2550 วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัย ราชภัฏเชียงใหม่ พ.ศ. 2548 มัธยมศึกษา เอกวิทย์-คณิต โรงเรียนสารภีพิทยาคม
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2554 ลูกจ้างโครงการ สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2556 ลูกจ้างโครงการ สำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี พ.ศ. 2557 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ฝ่ายบริการ สำนักงานเชียงใหม่ไนท์ ซาฟารี

