

การพัฒนามาตรฐานวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ

นางสาวคุณिता	พงศ์สันติสุข	เลขประจำตัวนิสิต	5137410338
นางสาวตติยา	มหามาตร	เลขประจำตัวนิสิต	5137435038
นายพีรพิธ	พรमतอง	เลขประจำตัวนิสิต	5137478038

โครงการทางจิตวิทยานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

สาขาวิชาจิตวิทยา

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

SCALE DEVELOPMENT OF SUPERVISORY COMPETENCY  
IN A SERVICE DEPARTMENT UNIT

Miss Kunita	Pongsantisuk	ID	5137410338
Miss Tatiya	Mahamart	ID	5137435038
Miss Peerapit	Promptong	ID	5137478038

A Senior Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Bachelor of Science in Psychology  
Faculty of Psychology Chulalongkorn University  
Academic Year 2011  
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อโครงการวิจัย การพัฒนามาตรวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงาน  
ด้านบริการ

โดย	คุณिता พงศ์สันติสุข ตติยา มหามาตร และพีรพิศ พรหมทอง
หลักสูตร	ปริญญาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา
อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรัญญา ต้อยคำภีร์ รองศาสตราจารย์ ดร. สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต

---

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นำโครงการวิจัยฉบับนี้เป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบัณฑิต

..... อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรัญญา ต้อยคำภีร์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการรอง  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต)

คุณिता พงศ์สันติสุข ตติยา มหามาตร และพีรพิธ พรหมทอง : การพัฒนามาตรวัด  
สมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ (SCALE DEVELOPMENT OF  
SUPERVISORY COMPETENCY IN A SERVICE DEPARTMENT UNIT) อาจารย์ที่  
ปรึกษา: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรัญญา ต้อยคำภีร์ และ รองศาสตราจารย์ ดร. สมโภชน์  
เอี่ยมสุภาชิต, 95 หน้า.

การศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนามาตรวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงาน  
ด้านบริการสำหรับการใช้พัฒนาบุคลากร กลุ่มตัวอย่างสำหรับขั้นสร้างและพัฒนามาตรวัด คือ  
หัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ ประเภทธุรกิจพาณิชย์-ค้าปลีก จำนวน 258 คน และกลุ่ม  
ตัวอย่างที่รู้ความแตกต่างอย่างชัดเจน (Contrasted Group) คือ นิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
จำนวน 30 คน และ หัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ ประเภทธุรกิจพาณิชย์-ค้าปลีกที่มี  
คะแนนสมรรถนะสูง จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ มาตรวัดสมรรถนะของ  
หัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการซึ่งพัฒนาโดยคณะผู้วิจัย และมาตรวัดบุคลิกภาพ 5  
องค์ประกอบ วิธีการศึกษาคือ การหาค่าสหสัมพันธ์ (Correlations) และ การวิเคราะห์โดยใช้กลุ่ม  
ที่รู้ความแตกต่างอย่างชัดเจน (Method of Contrasted Group)

ผลการวิจัยพบว่า มาตรวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการประกอบด้วย  
6 องค์ประกอบ บรรยายด้วย 52 ข้อกระทง มีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติดังนี้

- 1) สมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการมีความสัมพันธ์ทางลบกับ  
บุคลิกภาพด้านไม่มั่นคงทางอารมณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01
- 2) สมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ  
บุคลิกภาพด้านเปิดเผยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01
- 3) สมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ  
บุคลิกภาพด้านมีจิตสำนึก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01
- 4) กลุ่มที่รู้สมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการมีความแตกต่างกับกลุ่มไม่รู้  
สมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

หลักสูตร...ปริญญาบัณฑิตจิตวิทยา.....ลายมือชื่อนิสิต.....

หลักสูตร...ปริญญาบัณฑิตจิตวิทยา.....ลายมือชื่อนิสิต.....

หลักสูตร...ปริญญาบัณฑิตจิตวิทยา.....ลายมือชื่อนิสิต.....

ปีการศึกษา.....2554.....ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาหลัก.....

ปีการศึกษา.....2554.....ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษารอง.....

## 5137410338 5137435038 5137478038 : MAJOR BACHELOR OF SCIENCES IN  
PSYCHOLOGY

KEYWORDS : SUPERVISORY COMPETENCY/ SERVICE.

KUNITA PONGSANTISUK TATIYA MAHAMART PEERAPIT PROMTONG: SCALE  
DEVELOPMENT OF SUPERVISORY COMPETENCY IN A SERVICE DEPARTMENT UNIT.  
PROJECT ADVISOR: ASSISTANT PROFESSOR ARUNYA TUICOMEPEE, Ph.D.  
ASSOCIATE PROFESSOR SOMPOCH IAMSUPASIT, Ph.D., 95pp.

This study aims to develop the Supervisory Competency in a Service Department Scale. The scale was developed through information obtained from 258 Supervisor's commercial sector, 30 Chulalongkorn University undergraduate students and 30 Supervisor's commercial sector who have high score Supervisor Competency in a service department scale. Participants responded to the proposed Supervisory Competency in a Service Department Scale and Big Five Personality Scale. The data was analyzed using 1) Pearson's Correlations 2) Method of Contrasted Group.

Findings showed statistically significant correlations and independent t-test

- 1) Supervisor Competency negatively correlated with Neuroticism ( $p < .01$ )
- 2) Supervisor Competency positively correlated with Extraversion ( $p < .01$ )
- 3) Supervisor Competency positively correlated with Conscientiousness ( $p < .01$ )
- 4) Knowner group and Unknowner group of Supervisory Competency in a service department are significantly difference ( $p < .01$ )

Field of Study B.Sc. in Psychology ..Student's Signature.....

Field of Study B.Sc. in Psychology ..Student's Signature.....

Field of Study B.Sc. in Psychology ..Student's Signature.....

Academic Year.....2011.....Advisor's Signature.....

Academic Year.....2011.....Co-Advisor's Signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

โครงการทางจิตวิทยาฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้จากความกรุณาเป็นอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรัญญา ตู๋ยคำภีร์ และรองศาสตราจารย์ ดร. สมโภชน์ เขี่ยมสุภานิชิต ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษา ทีมผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณที่กรุณาสละเวลาคอยให้คำแนะนำ คำปรึกษา ชี้แนะแนวทาง และมอบกำลังใจที่ดีตลอดมา

ขอขอบพระคุณศูนย์ประเมินทางจิตวิทยา คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำหรับทุนสนับสนุนการพัฒนามาตรวัดทางจิตวิทยา ทำให้คณะผู้วิจัยมีทุนในการพัฒนามาตรวัด ที่มีคุณภาพและประโยชน์ต่องานวิจัยอื่นๆ

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาตรวจแบบสอบถาม และขอขอบคุณ หัวหน้างานในหน่วยงานพาณิชย์-ค้าปลีกทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ อย่างดี สำหรับข้อมูลอันเป็น ประโยชน์แก่การศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณกำลังใจที่ดีจากเพื่อน พี่และน้องคณะจิตวิทยา

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ และสมาชิกทุกคนในครอบครัวที่คอยดูแล ให้กำลังใจและความช่วยเหลือแก่ทีมผู้วิจัยตลอดมา

อนึ่ง ทีมผู้วิจัยขอขอบคุณผู้มีพระคุณท่านอื่นๆ ที่มีได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ด้วย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
บทที่ 2 วิธีดำเนินการวิจัย.....	48
บทที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
บทที่ 4 อภิปรายผล.....	63
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ.....	66
รายการอ้างอิง.....	69
ภาคผนวก.....	74
ภาคผนวก ก.....	75
ภาคผนวก ข.....	76
ภาคผนวก ค.....	80
ภาคผนวก ง.....	84
ภาคผนวก จ.....	87
ภาคผนวก ฉ.....	89
ภาคผนวก ช.....	91
ภาคผนวก ซ.....	94
ประวัติผู้เขียนโครงงาน.....	95

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	เปรียบเทียบสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ.....	41
2	สรุปจำนวนข้อกระทงชั้นสร้างมาตรฐานและชั้นตรวจสอบความตรงโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	51
3	เกณฑ์การให้คะแนนข้อกระทงทางบวกและข้อกระทงทางลบของมาตรฐานสมรรถนะหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ.....	51
4	การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมทั้งหมด.....	52
5	การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นรายองค์ประกอบ.....	53
6	สรุปจำนวนข้อกระทงชั้นสร้างมาตรฐาน ตรวจสอบความตรงโดยผู้ทรงคุณวุฒิและตรวจสอบความเที่ยงในการทดลองใช้.....	53
7	จำนวนและร้อยละจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระยะเวลาการเป็นหัวหน้างาน(1).....	57
8	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสหสัมพันธ์.....	58
9	จำนวนและร้อยละจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระยะเวลาการเป็นหัวหน้างาน(2).....	60
10	จำนวนและร้อยละจำแนกตามเพศ อายุ และคณะของนิสิตชั้นปีที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	61
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ค่าสถิติทีของกลุ่มที่รู้ความแตกต่างอย่างชัดเจน.....	61



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กระบวนการวิจัย.....	46

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การแข่งขันขององค์การธุรกิจในปัจจุบัน คงไม่ใช่ด้านเงินทุน แรงงาน หรือทรัพยากรเพียงเท่านั้น แต่สิ่งสำคัญที่ทำให้องค์การได้เปรียบในการแข่งขัน นั่นคือ การบริการ ความแตกต่างด้านการตลาดจึงเป็นจุดเปลี่ยนที่ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์ในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การธุรกิจรูปแบบการให้บริการ (Service unit in organization) มีการนำเสนอภาพลักษณ์เน้นที่การให้ความสำคัญและการใส่ใจลูกค้าเป็นอันดับต้นๆ เพื่อให้สินค้าเข้าไปอยู่ในใจของลูกค้า และมีพฤติกรรมบริการโคสสินค้าอย่างต่อเนื่อง เมื่อองค์การให้ความสำคัญของงานด้านบริการ กำลังสำคัญที่ขาดไม่ได้ คือ พนักงานให้บริการขององค์การ

พนักงานให้บริการทุกรูปแบบมีภาระงานหลัก คือ การติดต่อสื่อสาร และให้ความช่วยเหลือลูกค้าเมื่อร้องขอ โดยมีหัวหน้างาน (Supervisor) เป็นผู้กำกับดูแลให้การดำเนินงานของพนักงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์การ แต่ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้างานไม่เพียงแต่ดูแลพนักงานเท่านั้น หมายรวมถึงการดำเนินตามวิสัยทัศน์ขององค์การ นโยบายของผู้บริหารระดับสูง และวางแผนงานสำหรับพนักงานได้สังกัด ดังนั้นการสมดุลงระหว่างหน้าที่หลักทั้งสองจึงเป็นความท้าทายของหัวหน้างานระดับนี้ ถ้าหากหัวหน้างานจัดการได้ดีก็เป็นผลดีกับพนักงานและองค์การ แต่ถ้าหากหัวหน้างานไม่มีความสามารถเพียงพอก็ทำให้เกิดผลเสียขึ้นได้เช่นกัน

หัวหน้างานจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างมากที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าวคือ หัวหน้างานมีอิทธิพลต่ออารมณ์ ความรู้สึก และพฤติกรรมของพนักงานที่ให้บริการโดยตรง โดยผลการสำรวจทำให้เห็นว่าชาวอเมริกันน้อยกว่าครึ่งหนึ่งมีความสุขในการทำงาน และสาเหตุการลาออกจากการทำงานเป็นเพราะหัวหน้างาน ไม่ใช่เพราะได้รับค่าตอบแทนหรือสวัสดิการน้อย หัวหน้างานจึงมีผลกับพนักงานที่อยู่ใต้การบังคับบัญชาเป็นอย่างมาก เมื่อพนักงานไม่มีความสุข ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานลดลง และองค์การมีผลประกอบการที่ไม่ดี ฉะนั้นหัวหน้างานเป็นจุดเชื่อมระหว่างการขับเคลื่อนนโยบายขององค์การ กับการกำกับดูแล กระตุ้น ชี้แนะพนักงานภายใต้การดูแลเพื่อให้องค์การมีความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยหัวหน้างานจะแสดงบทบาทอย่างสูงหรือสมรรถนะที่ดีในที่ทำงาน เช่น ควบคุมการทำงานแบบ

ผู้วันประกันพุ่ม กำหนดความสำเร็จของการทำงาน วิเคราะห์เวลาทำงาน กำหนดกิจกรรมในแต่ละวันหรือสัปดาห์หรือหลักเดือนภาระงานที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง

หัวหน้างานจำนวนไม่น้อยมักจะเคยเป็นพนักงานที่รับผิดชอบงานนั้นมาก่อน แล้วได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งจากอายุงาน ประสบการณ์ หรือผู้บริหารเห็นความสามารถ จึงได้เลื่อนขึ้นมาดูแลพนักงานในสายงานนั้น มีการเก็บสถิติจากหัวหน้างาน 8,000 คน โดยเฉลี่ยกล่าวว่า บุคคลที่ขึ้นมาเป็นหัวหน้างาน จะมีลักษณะดังต่อไปนี้ อายุประมาณ 31-50 ปี เคยเป็นพนักงานมาก่อน 5-15 ปี ร้อยละ 75 ได้รับการเลื่อนตำแหน่งมาจากระดับพนักงานในงานนั้นๆ และจบการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ (Bittel and Newstrom, 1990) ด้วยภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น รวมถึงงานบริหารที่ไม่เคยทำมาก่อน อาจจะเป็นตัวลดประสิทธิภาพของงานหรือความสัมพันธ์ก็เป็นได้ เพราะบุคคลนั้นไม่ได้รับการฝึกฝนทักษะที่ยังบกพร่องอยู่ ถ้าหากมีความรู้ในตัวงานมีมาก แต่ขาดภาวะผู้นำในการบริหารงาน ก็ส่งผลเสียกับผลการปฏิบัติงานขององค์การด้วยเช่นกัน องค์การจึงต้องให้ความสำคัญของการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร โดยวิเคราะห์สมรรถนะของหัวหน้างานที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีต่อองค์การ และฝึกอบรมสมรรถนะด้านนั้นให้เกิดการพัฒนาทั้งความรู้ความสามารถ และทักษะเพื่อให้ปฏิบัติงานได้จริง

ในปัจจุบันองค์การใส่ใจกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลในองค์การเพิ่มมากขึ้น จากที่ได้กล่าวไปข้างต้นถึงความสำคัญของหัวหน้างานต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ จึงทำให้การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้างาน (Supervisory competency) มีอย่างแพร่หลายในทุกหน่วยงาน ดังนั้นคุณลักษณะด้านความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติอื่นๆ จึงมีความจำเป็นที่บุคคลในตำแหน่งงานนั้นควรมี เพื่อช่วยสนับสนุนให้คุณสมบัติที่ตนมีนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

หัวหน้างานในหน่วยงานด้านการบริการมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้บริการ เนื่องจากความสามารถของหัวหน้างานโดยตรง ก่อให้เกิดประสิทธิภาพแก่ความสำเร็จขององค์การ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2541) เพราะการบริการของพนักงานสามารถส่งมอบคุณค่าในงานบริการให้กับลูกค้าได้ โดยตอบสนองความต้องการและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า เพื่อเป็นการส่งเสริมเป้าหมายขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีคุณภาพของการบริการที่ดีขึ้น ดังนั้นหัวหน้างานจะต้องเข้าใจความสำคัญของการเพิ่มคุณภาพในการบริการ ซึ่งปัจจัยที่องค์การควรส่งเสริมความสามารถของหัวหน้างาน มีดังต่อไปนี้ เน้นการสนับสนุนการทำงานของพนักงาน สร้างให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการให้บริการลูกค้า พัฒนาการถ่ายทอดนโยบายให้ลูกน้องเข้าใจ และต้องให้อำนาจการตัดสินใจแก่ลูกน้อง เพราะหัวหน้างานมีการปฏิบัติงานที่ใกล้ชิดกับลูกน้อง (สมวงศ์ พงศ์สถาพร, 2547)

เมื่อกล่าวถึงงานบริการ (Service orientation) โดยทั่วไปงานบริการจำแนกออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ กระบวนการเกี่ยวกับบุคคล (People Processing), กระบวนการเกี่ยวกับความ

เป็นเจ้าของ (Possession Processing), กระบวนการเกี่ยวกับตัวกระตุ้นทางความคิด (Mental Stimulus Procession) และกระบวนการเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร (Information Processing) ซึ่งจำแนกตามกระบวนการดำเนินงานและวิธีการดำเนินงาน ทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถวิเคราะห์รูปแบบธุรกิจควบคู่ไปกับการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสอดคล้องกัน เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (Lovelock, 2004)

ด้วยความสำคัญของหัวหน้างานในหน่วยงานบริการประกอบกับการศึกษาการประเมินสมรรถนะของหัวหน้างาน อีกทั้งการศึกษาในประเทศไทยยังไม่พบแพร่หลาย เพราะการประเมินบุคลากรขององค์การในประเทศไทยส่วนมาก สร้างขึ้นมาจากวัฒนธรรมขององค์การ ขนาดหรือรูปแบบธุรกิจของตนเอง ดังนั้นจึงมีความเฉพาะเจาะจงอย่างมาก เพื่อการคัดเลือกบุคลากรที่องค์การต้องการ แต่อาจไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบและพัฒนาหัวหน้างานให้้องค์การมีความได้เปรียบคู่แข่งได้ ทีมผู้วิจัยจึงเห็นว่าการพัฒนากรอบโมเดลนี้ ทำให้สามารถคัดเลือกประเมินผลการปฏิบัติงาน และยังเป็นเครื่องมือเฉพาะเจาะจงไปที่การพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สามารถพัฒนาศักยภาพของหัวหน้างานให้มีองค์ประกอบที่สมบูรณ์แบบในบริบทงานบริการ กลายเป็นหัวหน้างานที่มีสมรรถนะที่ดี ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลลัพธ์สุดท้ายคือลูกค้าได้รับการบริการที่ดี มีความพึงพอใจในการบริการ และองค์การมีภาพลักษณ์ที่ดี ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

## แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทีมผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและจำแนกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ (1) สมรรถนะของหัวหน้างาน (Supervisory competency) (2) งานบริการ (Service orientations) (3) หลักการพัฒนามาตรวัด และ (4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. สมรรถนะของหัวหน้างาน (Supervisory competency)

#### 1.1 นิยามและขอบเขต

##### - สมรรถนะ (Competency)

นักวิชาการชาวตะวันตก McClelland (1961, อ้างถึงใน ดิลก มูลวงษ์, 2553) ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งถูกผลักดันให้บุคคลสร้างผลการปฏิบัติงานสูงกว่าหรือเท่ากับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในความรับผิดชอบของงานนั้น นอกจากนี้ Spencer และ Spencer (1993 อ้างถึงใน ดิลก มูลวงษ์, 2553) ได้ให้คำจำกัดความว่าเป็น คุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ภายในของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ, ลักษณะนิสัย, อึดมโนทัศน์, ความรู้ และทักษะ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นเหตุผล และทำให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องภายในประเทศไทย พบคำจำกัดความดังนี้ สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลแสดงผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ ถ้าหากขาดองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่ง จะทำให้บุคคลไม่อาจแสดงสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างที่ดีได้ และการศึกษาของ ดวงเดือน จันทร์เพ็ญ (2549) ได้ให้ความหมายสมรรถนะสรุปว่าเป็น ภาพรวมของคุณลักษณะ คุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมอื่นๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรและมีผลทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถเรียนรู้กันได้ โดยการฝึกอบรมให้ความรู้และความสามารถจะเป็นเครื่องมือที่ชี้วัดความแตกต่างระหว่างระหว่างบุคลากร ที่ผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จในการปฏิบัติงานต่างกัน

##### - หัวหน้างาน

สำหรับการศึกษาในด้านการบริหาร (Management) ตำแหน่งหัวหน้างาน เรียกได้หลายชื่อ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับต้น หัวหน้างานระดับต้น หัวหน้างานระดับปฏิบัติการ ฯลฯ โดยเรียกตามลักษณะงานหรือตามองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่

Bittel และ Newstrom (1990) ได้ให้ความหมายของหัวหน้างาน (Supervisor) คือ ผู้บริหารที่รับผิดชอบและประสานงานในกลุ่มของพนักงานในงานนั้น โดยที่จะรายงานต่อผู้บริหารระดับกลาง และมีหน้าที่ควบคุมกระบวนการทำงาน ด้วยการพูด การเขียน หรือการสอน สั่งงานไปยังพนักงาน โดยให้งานที่ออกมามีคุณภาพและเรียบร้อยอย่างดี รับผิดชอบต่อความสามัคคีของทีมงาน และปรับข้อผิดพลาดหรือการร้องเรียนต่างๆที่เกิดขึ้น

ในประเทศไทยมีการให้คำจำกัดความในความหมายที่ใกล้เคียงกัน ลัดดา ศุขปรีดี (2548) กล่าวว่า หัวหน้างาน คือ บุคคลที่ทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การโดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่น ๆ ที่ทำให้งานสำเร็จ โดยที่หัวหน้างานจะรู้ว่าตนจะต้องรับผิดชอบต่องานร่วมกับบุคคลหรือดูแลการทำงานร่วมกับผู้ใดและใครเป็นผู้บังคับบัญชาของตน และ วิทยา ดำรงกุล (2546) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับต้น คือ ผู้บริหารที่รายงานตรงต่อผู้บริหารระดับกลาง และรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการให้สนองต่อเป้าหมายในระดับที่สูงขึ้น โดยมีหน้าที่ดูแลให้พนักงานทำงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ได้อย่างเหมาะสม ให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาในงาน และกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งงานส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับงานประจำต่อวัน หรือแผนระยะสั้นขององค์การ

จากการรวบรวมความหมายของคำว่าสมรรถนะและหัวหน้างานข้างต้น มีการให้คำจำกัดความที่ใกล้เคียงกัน ดังนั้นทีมผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า สมรรถนะของหัวหน้างาน (Supervisory Competency) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของบุคคลในระดับบริหาร โดยมีคุณลักษณะด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่นๆ ที่ทำให้เกิดการประสานความร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานใต้บังคับบัญชา มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ นำไปสู่เป้าหมายขององค์การนั้น

## 1.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

### - สมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มต้นมาจาก David McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยเปรียบเทียบพฤติกรรมหรือบุคลิกลักษณะกับโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่สามารถเห็นได้ง่าย คือ ความรู้ เป็นข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในงาน และทักษะ คือ ความเชี่ยวชาญหรือชำนาญซึ่งพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน และส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เป็นคุณลักษณะอื่นๆ ที่สังเกตเห็นได้ยาก เช่น บทบาททางสังคม เป็นบทบาทที่บุคคลแสดงต่อผู้อื่น, ภาพลักษณ์ของตนเอง เป็นความรู้สึกลึกซึ้ง

เอกลักษณ์ของตน, ลักษณะนิสัย พฤติกรรมที่เคยชินรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และแรงกระตุ้น วิธีคิด อันเป็นธรรมชาติของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

จากจุดกำเนิดนี้ทำให้นักวิชาการมีแนวทางในการศึกษาสมรรถนะต่อมา และนำมาประยุกต์ในการบริหารงานบุคคลให้สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานได้อย่างแม่นยำ

Spencer และ Spencer (1993 อ้างถึงใน ดิลก มุลวงษ์, 2553) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคคล และผลการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆ แบ่งได้เป็น 5 องค์ประกอบ คือ

1. แรงขับ (Motive) หมายถึง สิ่งที่กระตุ้นและผลักดันให้บุคคลคิดและแสดงพฤติกรรมออกมาจากความรู้สึกจริง ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลเลือกทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ
  2. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ ลักษณะนิสัย และลักษณะภายในที่บุคคลแสดงออกต่อสถานการณ์ที่เผชิญอย่างสม่ำเสมอ
  3. การรับรู้ตนเอง (Self-concept) หมายถึง ทศนคติ ค่านิยม และภาพลักษณ์ของตนเองที่แต่ละคนรับรู้ สามารถทำนายพฤติกรรมที่แสดงออกมาได้
  4. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือองค์ความรู้ที่บุคคลสั่งสมไว้ มีความซับซ้อนสามารถวัดได้โดยการทดสอบ แต่ก็ไม่ได้แสดงว่าจะทำงานได้ดี จนกว่าจะแสดงพฤติกรรมออกมา
  5. ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งด้านความคิด กายภาพ และจิตใจ ซึ่งสามารถคิดวิเคราะห์และจัดการวางแผนกับข้อมูลได้เป็นอย่างดี
- แรงขับ คุณลักษณะส่วนบุคคล และการรับรู้ตนเองเป็นส่วนที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ในตัวบุคคล แต่มีความสำคัญมากและมีมากในบุคคลหนึ่ง เพราะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคล ยกต่อการวัด สังเกต และพัฒนา แต่ถ้าหากต้องการการปรับเปลี่ยนต้องใช้เวลา และสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ส่วนสมรรถนะที่สังเกตเห็นและพัฒนาได้ง่าย คือ ความรู้และทักษะ

สำหรับนักวิชาการในประเทศไทย ฌรงควิทย์ แสนทอง (2547) มีการแบ่งประเภทของสมรรถนะ และกล่าวถึงประโยชน์ในการจัดกลุ่มและระดับของสมรรถนะ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของบุคคล โดยแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

2. สมรรถนะในงาน (Job competency) หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่ส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง ลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลมีความสามารถโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร

ภายในองค์กรหนึ่งๆมีลักษณะงานและตำแหน่งงานเป็นจำนวนมาก ดังนั้นหากมีการจัดกลุ่มหรือประเภทของสมรรถนะของลักษณะของงานที่ใกล้เคียงกัน แต่อาจอยู่ในตำแหน่งงานที่แตกต่างกันตามลำดับขั้นขององค์กร จะทำให้เห็นสมรรถนะของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจน สำหรับประโยชน์ของการจัดกลุ่มที่มีสมรรถนะที่ใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน ทำให้ง่ายต่อการเข้าใจ เห็นภาพรวมได้ดียิ่งขึ้น และสะดวกต่อการนำไปใช้งาน เช่น การกำหนดสมรรถนะระหว่างตำแหน่งงาน เป็นต้น บางตำแหน่งงานอาจมีสมรรถนะที่เหมือนกัน แต่มีระดับที่ต่างกัน ดังนั้นการแบ่งระดับของสมรรถนะ ยิ่งจะทำให้การระบุพฤติกรรมในการปฏิบัติงานชัดเจน ก่อให้เกิดประโยชน์ด้านต่างๆ ดังนี้

1. ความแตกต่างระหว่างตำแหน่งในสมรรถนะด้านเดียวกัน เช่น สมรรถนะเรื่องการวางแผน ผู้จัดการและหัวหน้างานต่างก็มีเหมือนกัน แต่ถ้ากำหนดระดับความแตกต่างของตำแหน่งได้ จะทำให้เห็นภาพการทำงานภายในองค์กรที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
2. การประเมินสมรรถนะ เมื่อมีการกำหนดระดับที่ชัดเจนทำให้ประเมินความสามารถในระดับนั้นได้ดียิ่งขึ้น การเปรียบเทียบเป็นไปตามระดับมาตรฐาน
3. พัฒนาการฝึกอบรม ทำให้ทราบช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่มีอยู่ในตัวบุคคลและสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่งนั้น เพื่อนำมาพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงาน

#### - หัวหน้างาน

ในองค์กรขนาดใหญ่มีการจัดโครงสร้างของงานบริหารเป็นหลายระดับ ลดหลั่นกันไปตามตำแหน่ง ภาระหน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ โดยแนวคิดและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

Bittel และ Newstrom (1990) แบ่งระดับการบริหารจัดการ (Managerial levels) เป็น 3 ระดับ คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง (Executives) มีหน้าที่รับผิดชอบกลุ่มผู้จัดการคนอื่น ๆ และวางแผนงานอย่างกว้างขวาง รวมถึงเป้าหมายขององค์กร และนโยบายทั่วไป โดยที่กระตุ้น สั่งการ และควบคุมผู้จัดการที่อยู่ภายใต้การดูแล



2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle managers) เป็นผู้วางแผน ริเริ่ม และเตรียมโปรแกรมต่างๆที่ทำให้บรรลุเป้าหมายของผู้บริหารระดับสูงอย่างสมบูรณ์ ผู้บริหารระดับกลางจะกระตุ้น สั่งการ และควบคุมหัวหน้างานหรือคนอื่นที่อยู่ภายใต้การดูแล

3. หัวหน้างาน (Supervisors) เป็นผู้จัดการที่รายงานต่อผู้บริหารระดับกลาง โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ ให้งานกับพนักงานเพื่อให้แผนและนโยบายที่ตั้งโดยผู้บริหารสูงและกลางสำเร็จไปด้วยดี หัวหน้างานกระตุ้น สั่งการ และควบคุมพนักงานในระดับปฏิบัติการขององค์การ

แนวคิดของหัวหน้างานทั้งในประเทศและต่างประเทศมีความคล้ายคลึงกัน สำหรับ ลัดดา ศุขปรีดี (2548) กล่าวถึง ลำดับชั้นของงานบริหารจัดการ (Management Hierarchy) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Executive) บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งการปฏิบัติงานในระดับสูงสุดขององค์การ มีหน้าที่ความรับผิดชอบคือ การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และบริหารการจัดสรรทรัพยากรขององค์การให้ประสบความสำเร็จ

2. ผู้จัดการระดับกลาง (Middle Manager) เป็นบุคคลที่นำวิสัยทัศน์ภารกิจ และกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง มาผลักดันทำให้วางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม

3. ผู้จัดการระดับต้น (First-line Manager) หรือผู้จัดการระดับปฏิบัติการ (Operational Manager) หรือหัวหน้างาน (Supervisory) บุคคลที่ควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

เนื่องจากหน้าที่ของผู้บริหารมีความซับซ้อนในแต่ละระดับ ทำให้จำเป็นต้องมีทักษะหลายด้านในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีขอบเขตที่แตกต่างกันไปตามระดับของผู้บริหาร Bittel และ Newstrom (1990) กล่าวถึงตำแหน่งงานบริหารของบุคคลทั้ง 3 ระดับ จำเป็นต้องมีทักษะในการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้าน คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) มีความรู้ในตัวเอง ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการ เครื่องมือ และปัญหาต่างๆ

2. ทักษะด้านการบริหาร (Administrative skills) มีความรู้ในภาพรวมขององค์การ ข้อมูลและระบบต่างๆ รวมถึงความสามารถในการวางแผนและควบคุมงาน

3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations skills) มีความรู้ในพฤติกรรมของมนุษย์ และสามารถทำงานร่วมกับบุคคลหรือกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยทักษะต่างๆของผู้บริหารแต่ละระดับมีความแตกต่างกันออกไป กล่าวคือ ระดับหัวหน้างานเน้นที่ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มากกว่าทักษะด้านการบริหาร เนื่องจากมีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นต้องมีความรู้ในตัวเองเพื่อสามารถสอนงานแก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

สำหรับแนวคิดของทักษะการบริหารในประเทศไทยก็คล้ายคลึงกับแนวคิดของต่างประเทศ วิทยา ด้านธำรงกุล (2546) ให้ความหมายของคำว่าทักษะ (Skill) คือ ความสามารถในการประยุกต์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติ โดยแบ่งทักษะที่จำเป็นออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ และแยกปัญหาเป็นเหตุเป็นผลอย่างเชื่อมโยงกัน ซึ่งทักษะนี้มีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูงมากกว่าระดับอื่นๆ เพราะเกี่ยวข้องกับงานวางแผนและจัดองค์การเป็นส่วนใหญ่

2. ทักษะด้านคน (Human Skills) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยครอบคลุมถึงความสามารถในการจูงใจ สื่อสาร ประสานงาน และแก้ไขข้อขัดแย้ง ซึ่งทักษะด้านคนมีความสำคัญกับผู้บริหารในทุกระดับขององค์การ เพราะจะช่วยรักษาคนเก่งไว้กับองค์การ และกระตุ้นให้คนเหล่านี้ทำงานได้เต็มศักยภาพ

3. ทักษะด้านงาน (Technical Skills) เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน อาจได้มาจากการศึกษาและฝึกอบรม โดยครอบคลุมการเข้าใจวิธีการ เทคนิค การใช้อุปกรณ์ในการทำงาน และการแก้ปัญหา ทักษะด้านงานนี้มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับต้นมากที่สุด เพราะต้องควบคุมพนักงานระดับปฏิบัติการ

เนื่องจากผู้บริหารระดับต้นซึ่งส่วนใหญ่ใช้เวลากับการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จึงสัมพันธ์กับทักษะเชิงเทคนิคมากกว่า (วิโรจน์ สารรัตน์, 2542) แต่ถึงอย่างไรก็ตามผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะขาดทักษะด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้ เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 1.3 ประโยชน์และความสำคัญ

แนวคิดของสมรรถนะเป็นประโยชน์ขององค์การในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะการเปลี่ยนแปลงขององค์การธุรกิจในปัจจุบันนี้มีการแข่งขันและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการทำให้สมรรถนะของตำแหน่งงานภายในองค์การมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้สรุปประโยชน์ของสมรรถนะไว้ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ กล่าวคือ สมรรถนะที่เป็นหลัก (Core competency) จะช่วยสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ และทัศนคติของคนในองค์การไปในทิศทางเดียวกันกับการบริหารงานขององค์การ เปรียบเสมือนตัวเร่งให้บุคคลบรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น
2. การสร้างวัฒนธรรมขององค์การ เป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมของคนในองค์การให้มีกรอบการแสดงออกที่ชัดเจน และป้องกันไม่ให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ต่อองค์การได้
3. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์
  - 3.1 การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) ทำให้การคัดเลือกบุคลากรมีความถูกต้องมากขึ้น ให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะกับตำแหน่งงาน และเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ เพื่อลดการสูญเสียเวลาในการทดลองงาน หรือค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมกับความไม่สอดคล้องที่เกิดขึ้นกับบุคลากร
  - 3.2 การพัฒนาและการฝึกอบรม (Training and Development) นำมาใช้ในการทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม โดยเป็นแผนส่วนบุคคล ช่วยให้เห็นความก้าวหน้าในอาชีพ
  - 3.3 การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ช่วยพิจารณาการเลื่อนระดับให้สูงขึ้นและป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น เพราะมีการคัดเลือกจากความสามารถในลักษณะงานและลักษณะทั่วไป
  - 3.4 การหมุนเวียนงาน (Rotation) ทำให้การโยกย้ายตำแหน่งเป็นไปได้อย่างถูกต้อง ลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ เพราะได้ทราบถึงสมรรถนะของบุคคล และตำแหน่งงานนั้นๆ สับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสม
  - 3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) มีการวัดและประเมินอย่างเป็นระบบแบบแผน และยังช่วยในการให้ผลป้อนกลับในการพัฒนาความสามารถของบุคคล
  - 3.6 การบริหารผลตอบแทน (Compensation) ช่วยกำหนดอัตราค่าจ้างให้มีความเหมาะสมกับสมรรถนะของเนื้องาน ระดับความสามารถของพนักงาน

บรรจบ กิมเกตนอม (2548) อธิบายถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรว่าเป็นพื้นฐานในการสนับสนุนการพัฒนาองค์การและเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดไว้ โดยที่สมรรถนะของบุคคลจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ สมรรถนะจัดเป็นพื้นฐานในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือก การสรรหา การประเมินผล

ความก้าวหน้าในอาชีพ หรือการพัฒนา และยังคงกล่าวถึงประโยชน์ของการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งตามลักษณะประเภทของการบริหารงาน ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง ควรเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์การควบคู่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสำหรับการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวให้ไปสู่ความสำเร็จที่สามารถวัดผลได้
2. ผู้จัดการฝ่าย เมื่อวิเคราะห์ถึงสมรรถนะจะทำให้ทราบถึงคุณลักษณะของบุคลากรในแผนกของตน เพื่อการสรรหา คัดเลือก และพัฒนาให้ตรงตามเนื้องาน
3. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เห็นภาพรวมของสมรรถนะของบุคลากรทั้งองค์กร เพื่อนำมาวิเคราะห์การจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสม อีกทั้งยังเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. พนักงาน สามารถระบุจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง เพื่อนำไปพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างชัดเจน เห็นถึงความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายได้สำเร็จ

คำที่ว่า “ทำไมองค์กรถึงต้องให้ความสำคัญกับหัวหน้างานระดับปฏิบัติการ” Bittel และ Newstrom (1990) ได้กล่าวไว้ว่า

1. หัวหน้างาน เป็นส่วนหลักที่ดูแลแรงงานในองค์การ โดยที่การบริหารงานของหัวหน้างานเปรียบเสมือนบุคคลที่ควบคุมการดำเนินความสามารถในการผลิตขององค์การ รวมถึงเป็นจุดร่วมของผู้บริหารระดับสูง และพนักงานภายในองค์การ
  2. ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าจะถูกตัดสินจากการความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ วัสดุ ทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูลหรือเงินทุน และผลลัพธ์ที่ได้เป็นที่น่าพึงพอใจ ได้แก่ ด้านผลลัพธ์ ผลิตผล คุณภาพ ฝีมือที่ดีขึ้นของพนักงาน และการควบคุมค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณขององค์การ
  3. หัวหน้างานสามารถเพิ่มคุณภาพชีวิตและการทำงานของพนักงานได้ เมื่อหัวหน้างานอำนวยความสะดวกมากกว่าสั่งโดยตรง
  4. หัวหน้างานเป็นกำลังสำคัญในการทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน เป็นความจริงที่ว่าหัวหน้างานที่ดีสร้างความพอใจในงาน และเป็นสิ่งนำไปสู่การทำชีวิตอย่างมีคุณค่า ความพึงพอใจในงานของพนักงานจึงเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อผลผลิตขององค์การ
- จากการศึกษาความแตกต่างของผู้บริหารในแต่ละระดับนั้น ทำให้ทีมผู้วิจัยสนใจศึกษางานบริหารระดับหัวหน้างาน เพราะเป็นระดับขั้นของการบริหารที่สำคัญ ต่อประสานงาน

กับผู้บังคับบัญชา เพื่อดำเนินกิจกรรมตามนโยบายขององค์กร และดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานเต็มศักยภาพที่มีอยู่ในการดำเนินกิจกรรมนั้น

#### 1.4 การวัดและประเมินสมรรถนะของหัวหน้างาน

การประเมินสมรรถนะของหัวหน้างาน (Supervisor Competency Assessment) หมายถึง กระบวนการในการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใดการประเมินสมรรถนะควรมีลักษณะ ดังนี้ (คัดมาจาก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร)

1. ประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic)
2. มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน (Objective)
3. เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable)
4. เครื่องมือมีความเที่ยง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability)

ในการประเมินสมรรถนะ องค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะให้ใครเป็นผู้ประเมินสมรรถนะนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความพร้อม และวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น ผู้ที่สามารถประเมินสมรรถนะได้ มีดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (Immediate supervisor)
2. ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates)
3. เพื่อนร่วมงาน (Peers)
4. ประเมินตนเอง (Self-assessment)
5. ประเมินโดยลูกค้า (Customer assessment)
6. ประเมินโดยคณะกรรมการ (Committee)

วิธีการประเมินสมรรถนะแบ่งได้หลายรูปแบบ ตามลักษณะเนื้องาน ตำแหน่งงาน เพื่อให้สามารถวัดผลการประเมินหรือการปฏิบัติงานได้จริง เพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันในเรื่องของจำนวนพนักงาน รวมถึงวิธีการประเมินมีข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน ดังนั้นต้องเลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนี้

1. การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายเดียวเพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาจะรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด และต้องรับผิดชอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ได้รับความนิยมมากที่สุดเพราะเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาร่วมกันประเมินมีการพูดคุย ปรึกษาหารือและตกลงร่วมกัน การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) มีขั้นตอน ดังนี้

2.1 ตัวบุคลากรประเมินสมรรถนะของตนเอง

2.2 ผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 ปรึกษาหารือและสรุป โดยความเห็นร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 คณะกรรมการบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กร ให้ความเห็นชอบผลการประเมิน

2.5 ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กร ให้การดูแลพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร

3. การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test : Knowledge & Skill) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้หรือทักษะตามสมรรถนะที่กำหนด เช่น แบบปรนัยเลือกตอบ แบบอัตนัยโดยให้ผู้เข้าทดสอบเขียนอธิบายคำตอบแบบทดสอบประเภทนี้ ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ

4. การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญๆ (Critical Incident) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมินพฤติกรรมบันทึกพฤติกรรมหลักๆ จากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินแสดงพฤติกรรมและนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ว่าสูงหรือต่ำกว่า

5. การเขียนเรียงความ (Written Essay) เป็นวิธีการประเมินที่ง่ายที่สุด โดยให้ผู้ถูกประเมินเขียนบรรยายผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมามาว่า ตนใช้ความรู้ทักษะและพฤติกรรมอะไรบ้าง หลังจากนั้นผู้ประเมินจะวิเคราะห์พฤติกรรมจากเรียงความว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะแต่ละตัวอยู่ระดับใด

6. ประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเทคนิคที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินทำการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมรรถนะที่กำหนด และประเมินว่าเขามีสมรรถนะอยู่ระดับใดการใช้

7. การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Rating Scale) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ สร้างแบบประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมนี้สร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลายได้แก่แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale)

8. การประเมินจากพฤติกรรมการทำงาน (Behaviorally Anchored Rating: BARS) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งประเมินพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Areas) ในสมรรถนะตัวนั้นๆโดยแบ่งช่วงการให้คะแนนของแต่ละพฤติกรรมที่แสดงออกระหว่าง 1-9 ช่วงตามแนวดิ่งลงมาสำหรับผู้ประเมินอาจเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือร่วมกันทั้ง 3 ฝ่ายเพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากร

9. ประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360 Evaluation) การประเมินสมรรถนะแบบ 360 นี้ เป็นการประเมินโดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (Rating Scale) หรือแบบประเมิน จากพฤติกรรม การปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating : BARS) โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินเป็นผู้ ประเมินสมรรถนะ เช่นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น และเมื่อทุกคนประเมินเสร็จแล้วก็หาข้อสรุปว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด

10. การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (Assessment Center) เป็นเทคนิคการประเมินที่ใช้ เทคนิคหลายๆวิธีร่วมกันและใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน เช่น แบบสอบถาม การสังเกต พฤติกรรมการสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้แบบวัดทางจิตวิทยา กรณีศึกษา เป็นต้น

องค์การแต่ละแห่งเลือกใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เหมือนกัน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2551) ส่วนราชการกำหนดวิธีการประเมินสมรรถนะ 2 วิธี ได้แก่

1. วิธีการประเมินแบบ 360 องศา
2. การประเมินโดยให้ ผู้ประเมิน หรือ ผู้บังคับบัญชาประเมินโดยการสังเกตจาก พฤติกรรมที่เห็นเด่นชัด(Critical Incident Technique)

## 2. งานบริการ (Service Orientation)

### 2.1 ความหมายของงานบริการ

งานบริการในความหมายโดยทั่วไป คือ การให้ความช่วยเหลือหรือการดำเนินการ เพื่อประโยชน์ของผู้อื่น ส่วนความหมายในเชิงการบริหารและการจัดการให้คำจำกัดความของงานบริการ คือ กิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ฝ่ายหนึ่งเสนอคุณค่าและจัดหาประโยชน์ให้แก่อีกฝ่ายใน

เวลาและสถานที่เฉพาะแห่งอาจผูกพันกับตัวสินค้าด้วย แต่ปฏิบัติการเป็นสิ่งที่ไม่เห็นจำเป็นต้องไม่ได้ และไม่สามารถครอบครองได้ (Lovelock, 2004)

ตินันท์ นันทไพบูลย์ (2551) ให้ความหมายที่คล้ายคลึงกันว่า งานบริการ คือ การที่ผู้ให้บริการหรือผู้ขายให้ความช่วยเหลือ หรือดำเนินการเพื่อประโยชน์ความสุภาพกายสุขใจและมอบความสะดวกสบายแก่ผู้รับบริการหรือผู้ซื้อเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้แต่เมื่อผู้รับบริการได้รับสิ่งเหล่านี้แล้ว อาจทำให้เกิดความประทับใจหรือไม่ประทับใจขึ้นได้

ในทางจิตวิทยาก็มีการศึกษาเกี่ยวกับงานด้านการบริการแต่ลักษณะเนื้อหาและแนวคิดมีความแตกต่างจากด้านการบริหารและการจัดการ กล่าวคือ ในทางจิตวิทยาศึกษาถึงจิตสำนึกในการให้บริการของผู้ให้บริการ พบว่ามีคำจำกัดความเกี่ยวกับจิตสำนึกในการให้บริการในภาษาอังกฤษที่คล้ายคลึงกันอยู่หลายคำ เช่น Customer Orientation, Service Orientation, Service Mind แต่มีการใช้คำเหล่านี้ในบริบทที่แตกต่างกันไปจากการทบทวนวรรณกรรมและการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า ชันตรา ร่อนพิบูลย์ และ พรพรรณระพี สุทธิวรรณ (2550) ได้นิยามจิตสำนึกในงานบริการ (Service Orientation) คือ ความเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า เพื่อเสนอบริการที่สร้างความพึงพอใจและความประทับใจให้กับลูกค้า โดยการแสดงกิริยาและพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ ความใส่ใจในรายละเอียดและความต้องการของผู้รับบริการ, การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในการให้บริการด้วยความมั่นใจทางอารมณ์และความอดทนอดกลั้น, การใช้เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อการบริการที่ดี, การป้องกันและแก้ไขความผิดพลาดในการบริการ, การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและทักษะในการเข้าสังคม, ความสนใจและการพัฒนาตนเองในด้านทักษะการให้บริการ, ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และขอความช่วยเหลือผู้อื่น และความเป็นมิตรและมีน้ำใจต่อผู้อื่น

ในบริบทของ Brown et al.(2011, อ้างอิงใน ศิวพร สัตกรพรหม, 2551) หมายถึง เป็นบุคลิกภาพแบบหนึ่งที่ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เอาใจใส่ และให้ความร่วมมือแก่ผู้อื่น ซึ่งพนักงานที่มีจิตสำนึกในงานบริการจะมีพฤติกรรมในการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และยินดีต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้ารวมทั้งเป็นที่ชื่นชอบของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน Yong-Ki Lee, Young Kim, Moon Hyun Son & Doo-Jin Lee (2011) ให้ความหมายของจิตสำนึกในการบริการไว้ว่าเป็นจิตสำนึกของพนักงานที่ต้องการส่งมอบคุณค่าของการบริการให้กับลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า

เห็นได้ว่าความหมายของงานบริการในเชิงจิตวิทยาเป็นนิยามที่ให้ความหมายกับกระบวนการที่เกิดขึ้นภายในบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างกับการให้นิยามของงานบริการในมุมมอง



ของการบริหารจัดการและการตลาดที่อธิบายถึงกระบวนการการส่งมอบบริการระหว่างกันของ ผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับงานบริการ

Lovelock (2004) ได้จำแนกงานบริการออกเป็น 2 ส่วน คือ บุคคล (People) และ วัตถุ (Objects) แบ่งตามกระบวนการจำหน่ายบริการ และวิธีดำเนินการ ซึ่งในงานบริการมี กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูปสิ่งที่ย้อนเข้าไป (Input) เพื่อให้ออกมาในรูปของผลผลิต (Output) กระบวนการหรือรูปแบบพื้นฐานของการวิเคราะห์งานบริการนี้เป็นที่ยอมรับและนำไปใช้ในเชิงธุรกิจอย่างแพร่หลาย เพราะข้อมูลจากการจำแนกประเภทของงานบริการนั้นเป็นประโยชน์ ต่อการบริหารธุรกิจ โดยเฉพาะต่อฝ่ายผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำข้อมูล ดังกล่าวไปวิเคราะห์ ทำให้เข้าใจสภาพการดำเนินของธุรกิจและการพัฒนาบุคลากรของตนให้ สอดคล้องกับแนวทางของธุรกิจอย่างเหมาะสม โดยแบ่งกลุ่มงานบริการออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. กระบวนการเกี่ยวกับบุคคล (People Processing) เป็นกระบวนการที่ ลูกค้าต้องมีส่วนร่วมกับผู้ให้บริการ โดยติดต่อกับผู้ให้บริการด้วยตนเองแบบตัวต่อตัว เพื่อรับ คุณประโยชน์และส่งมอบบริการระหว่างกัน เป็นกระบวนการที่มองเห็นและจับต้องได้ เช่น ร้านอาหาร การขนส่งผู้โดยสาร การดูแลสุขภาพ ภัตตาคาร ศูนย์ฟิตเนสส์ การรักษาร่างกาย เป็นต้น

2. กระบวนการเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ (Possession Processing) ผู้รับบริการจะขอให้ผู้ให้บริการปฏิบัติการบางอย่างกับวัตถุที่ผู้รับบริการเป็นเจ้าของ เพื่อเพิ่มผล ประโยชน์ให้มากขึ้น เช่น การบำรุงรักษา หรือการปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยวัตถุต้องอยู่ในกระบวนการ แต่ลูกค้าไม่จำเป็นต้องอยู่ในกระบวนการ ซึ่งกระบวนการนี้เป็นสิ่งที่มองเห็นและจับต้องได้ เช่น การขนส่งสินค้า การซ่อมบำรุง การบริการทำความสะอาด การบริการซักรีด การบริการดูแลสวน การจัดจำหน่ายโดยการค้าปลีก เป็นต้น

3. กระบวนการเกี่ยวกับตัวกระตุ้นทางความคิด (Mental Stimulus Procession) เป็นปฏิกิริยาที่มองไม่เห็น เน้นที่กระบวนการที่มีผลต่อความคิดของผู้รับบริการ ซึ่ง ส่งผลต่อเจตคติและก่อให้เกิดพฤติกรรมตามมา ผู้รับบริการต้องมีความใส่ใจและจินตนาการตาม ด้วย เช่น การโฆษณาเคเบิล การให้คำปรึกษาทางการบริหาร การรักษาทางจิตเวช การเล่น ดนตรีคอนเสิร์ต การศึกษา การชมภาพยนตร์ เป็นต้น

4. กระบวนการเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร (Information Processing) ปฏิกิริยา ที่มุ่งเน้นที่ทรัพย์สินของลูกค้า กระบวนการบริการดังกล่าวเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นและจับต้องไม่ได้ เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการทางอ้อม แต่เมื่อผู้รับบริการต้องการจะพบกับผู้ให้บริการแบบส่วนบุคคล

เพื่อประโยชน์ของความต้องการอย่างแท้จริง เช่น การบัญชี การธนาคาร การประกันภัย การบริการทางกฎหมาย การวิจัย การออกแบบโปรแกรม การลงทุนในหลักทรัพย์ การปรึกษาด้านซอฟต์แวร์ เป็นต้น

Testa และ Sipe (2011) ศึกษาสมรรถนะของหัวหน้างานบริการในบริบทของโรงพยาบาลและการจัดการการท่องเที่ยว โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. ความรู้ด้านการดำเนินธุรกิจ (Business savvy) ประกอบไปด้วย 7 มิติ ที่แสดงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อธุรกิจและการจัดการ ได้แก่ การวางแผน (Planning), ความเข้าใจเชิงตัวเลข (Numberwise), การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous), การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision Making), ความคิดที่เป็นระบบ (Systems Thinking), เทคนิคการให้บริการ (Technical Service) และผลลัพธ์ของธุรกิจ (Results Oriented)

2. ความรู้ด้านการบริหารบุคคล (People Savvy) ประกอบไปด้วย 8 มิติ ที่แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมในองค์กรหรือทักษะของบุคคล ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal), ทักษะการสื่อสาร (Communication), การแสดงออกถึงการบริการ (Expressive Service), ทักษะการทำงานเป็นทีม (Team Orientation), การสอนงานและการพัฒนางาน (Coaching & Training), ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ (Inspiration), การถ่ายทอดนโยบาย และวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Alignment) และ การสร้างเครือข่ายในงาน (Networked)

3. ความสามารถส่วนบุคคล (Self Savvy) เป็นการมุ่งความสนใจไปที่การจัดการตนเองของหัวหน้างาน ประกอบไปด้วย 6 มิติ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Accountability), ความชำนาญ (Professionalism), การพัฒนาตนเอง (Self-development), การบริหารเวลา (Time Management), การมองโลกในแง่ดี (Spirit of Optimism) และการบริหารต่อความเปลี่ยนแปลง (Change Management)

งานวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะหัวหน้างานในโรงพยาบาลและหัวหน้างานในธุรกิจนำเที่ยว ซึ่งสมรรถนะของหัวหน้างานในมิติดังกล่าวล้วนส่งผลต่อผู้ร่วมงานและการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรมองค์กร นโยบาย และกลยุทธ์ของบริษัท รวมถึงการแข่งขันในตลาดด้วย ดังนั้นการศึกษสมรรถนะของหัวหน้างานบริการรูปแบบอื่นๆ อาจมีมิติบางด้านที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพในการให้บริการ และพฤติกรรมคาดหวังที่ส่งผลต่อผู้ได้บังคับบัญชาที่ต่างกันไป

สมวงศ์ พงศ์สถาพร (2547) ได้เสนอแนวคิดไว้อย่างน่าสนใจว่า ผู้บริหารที่ดีต้องเข้าใจความสำคัญของการเพิ่มคุณภาพในงานบริการ โดยเฉพาะปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผู้ให้บริการโดยตรง เช่น หัวหน้างานที่มีการปฏิบัติงานร่วมกับลูกน้องอย่างใกล้ชิด ดังนั้นบริษัทจึงควรส่งเสริมความสามารถของหัวหน้างานในหลายด้าน ดังต่อไปนี้

1. เน้นการสนับสนุนการทำงานของพนักงาน
2. สร้างให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการให้บริการลูกค้า
3. พัฒนาความสามารถในการถ่ายทอดนโยบายให้ลูกน้องเข้าใจ
4. ต้องให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) แก่ลูกน้อง

โดยในทางจิตวิทยาการให้อำนาจในการตัดสินใจ หมายถึง การทำให้พนักงานที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจภายใน รวมทั้งทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวเองว่ามีความสามารถเพียงพอที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ ซึ่งหัวหน้างานมีส่วนช่วยกระตุ้นให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ปฏิบัติงานได้ ปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้นำ โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่ลูกค้ามีความอ่อนไหวสูง พฤติกรรมจึงมักเปลี่ยนแปลงไปตามข้อมูลข่าวสารหรือแนวโน้มของตลาดรวดเร็วมากขึ้น การรับอำนาจเพียงอย่างเดียวจากฝ่ายบริหาร จึงอาจไม่ทันต่อความต้องการของลูกค้าหรือการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี ดังนั้นพนักงานจึงต้องการการให้อำนาจตัดสินใจจากหัวหน้างานด้วย หัวหน้างานควรสอนงานให้พนักงานบริการสามารถคิดและตัดสินใจด้วยตนเองได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เพราะจะช่วยให้บริการลูกค้าได้ทันเวลาที่

Lashley (2001) เป็นศาสตราจารย์ประจำมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในประเทศอังกฤษ และได้แต่งหนังสือเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของงานบริการ ให้มีความสำคัญกับการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน ซึ่งทำให้ทุกคนเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของธุรกิจเพื่อบรรลุไปสู่เป้าหมายขององค์กร (Johnson and Redmond, 1998 อ้างถึงใน Lashley, 2001) องค์กรที่หัวหน้างานมีการให้อำนาจแก่พนักงานจะเพิ่มผลประโยชน์ทางธุรกิจและมีการแข่งขันที่ดีกว่า สำหรับคำจำกัดความของ "Empowerment" ไม่มีข้อตกลงที่แน่นอนแต่จะแตกต่างกันตามองค์กร ซึ่งที่ผู้วิจัยได้เลือกความหมายของ Potterfield (1999, อ้างถึงใน Lashley, 2001) คือ การย้ายอำนาจจากเจ้าของหรือผู้บริหารขององค์กรไปสู่พนักงานระดับที่ต่ำกว่า สำหรับการศึกษานี้ของ อังสุมาลี ผลภาค (2552) ให้คำจำกัดความของการเสริมพลังในการทำงานทางจิตวิทยา (Psychological Empowerment) คือ การรับรู้ของพนักงานที่มีต่องานและบทบาทในองค์กร จากสภาพแวดล้อมของการทำงาน มีผลต่อการรับรู้คุณค่าของงาน ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ การตัดสินใจทำงานอย่างอิสระ และการมีอิทธิพลต่อการทำงานภายในองค์กร

Thomas and Velthouse (1990, อ้างถึงใน Lashley, 2001) กล่าวถึงโมเดลการประเมินทางปัญญา 4 มิติที่ช่วยพัฒนาการรับรู้การเสริมพลังอำนาจของบุคคล ดังนี้

1. ความสามารถ (Competence) ในการจัดการกับสถานการณ์นั้น
2. ผลกระทบ (Impact) ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคคล
3. ความหมาย (Meaningfulness) รู้สึกมีคุณค่าในงานที่รับผิดชอบ
4. ทางเลือก (Choice) สามารถเลือกทำได้

สภาวะของการเสริมพลังอำนาจของบุคคลเสมือนกับผลลัพธ์ในการประเมินความสามารถของบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้พนักงานมีอิสระในการทำงานเหมาะสมกับสถานการณ์

จากการศึกษาสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานบริการ พบความสอดคล้องระหว่างแนวคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ วิทยา ด่านธำรงกุล (2546) กล่าวถึงความท้าทายของการบริหารยุคใหม่ เพราะงานของผู้บริหารคือการพยายามสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) ดังนั้นการสร้างผลงานเหนือคู่แข่งอื่นๆ มาจากการผลิตสินค้าหรือบริการ ไม่ว่าจะเป็นด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อผู้บริโภค สำหรับองค์การที่ทำธุรกิจบริการ การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าด้วยความรวดเร็วเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง องค์การจำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมการให้บริการที่ดี และหัวหน้างานมีการให้อำนาจแก่พนักงาน (Empowerment) เพื่อให้พนักงานบริการได้อย่างมีคุณภาพและรวดเร็ว

จิตตินันท์ นันทไพบูลย์ (2551) เสนอเรื่องทัศนคติในงานบริการ ซึ่งหมายถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคคลในการประเมินการบริการ ส่งผลให้บุคคลมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อการบริการที่มีความโน้มเอียงไปในทางใดทางหนึ่ง ด้วยการแสดงออกในทางบวกหรือลบได้ ทัศนคติเป็นตัวแปรสำคัญในการประเมินคุณภาพงานบริการ ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้ให้บริการเป็นตัวชี้วัดคุณภาพและความสำเร็จของงานบริการได้ เป็นประโยชน์ในการช่วยพัฒนาคุณภาพของงานบริการและอาชีพบริการต่อไป

ทัศนคติของผู้ให้บริการมีผลต่อคุณภาพของงานบริการ ดังนั้นเพื่อให้การบริการสามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีการศึกษาเรื่องประเภททัศนคติของผู้ให้บริการ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมที่มีผลต่อผู้ให้บริการ ดังนี้

1. ทักษะติดต่อลักษณะงานบริการ คือ ผู้ให้บริการรับรู้ถึงหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในกระบวนการบริการที่แตกต่างกันไปตามแต่ละประเภท และแต่ละกระบวนการขององค์การ

2. ทักษะติดต่อเงื่อนไขผลตอบแทน คือ ปริมาณผลตอบแทนที่เป็นค่าจ้าง โบนัส รางวัลพิเศษ โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความมั่นคง สิทธิประโยชน์

3. ทักษะติดต่อการบริหารงานบริการ คือ นโยบายและการบริหารงานในระดับต่างๆ ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร ความเข้าใจระหว่างหัวหน้างาน การมอบอำนาจ การควบคุม สั่งงานตามตำแหน่ง ความยุติธรรมในการประเมินผล เช่น ผู้บริหารให้อิสระกับพนักงานในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าด้วยตนเอง หรือมีการมอบหมายอำนาจ ความรับผิดชอบใน การปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจน

4. ทักษะติดต่อการปฏิบัติงานบริการ คือ ช่วงเวลาที่มีการส่งมอบบริการกับลูกค้าจริงๆ ทักษะคติในการแสดงออกพฤติกรรมบริการ

5. ทักษะติดต่อสภาพแวดล้อมของการบริการ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น สถานที่ส่งมอบบริการ ความปลอดภัย ความสะอาดสบาย

ปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติของผู้ให้บริการ ทำให้มีการส่งเสริมและพัฒนาคุณลักษณะของผู้ให้บริการได้อย่างเหมาะสม มีดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล คือ ความแตกต่างของบุคคลด้านการมีจิตสำนึกในงานบริการ ความชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นผู้ชอบอาสา มีความโอบอ้อมอารี หากบุคคลมีคุณลักษณะที่เอื้อต่องานบริการ ย่อมมีทัศนคติที่ดีในการขับเคลื่อนนโยบายต่างๆ ให้สำเร็จได้

2. ลักษณะงาน คือ กระบวนการส่งมอบบริการ ซึ่งมีความหลากหลายตามประเภทของงานบริการ บทบาทหน้าที่ของผู้ให้บริการจึงต้องเป็นไปตามความเหมาะสมต่อลักษณะงานนั้น เพื่อให้ผู้ให้บริการเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ดี รวมถึงการรับรู้โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

3. สภาพการทำงาน เป็นความต้องการในสถานการณ์หนึ่งๆ ของการให้บริการ ไม่ว่าจะเป็น ความคาดหวังของลูกค้าต่อผู้ให้บริการ ความเร่งรีบของเวลาในการส่งมอบบริการ และการแข่งขันทางธุรกิจที่เน้นทั้งคุณภาพและตอบสนองความต้องการบนพื้นฐานความคุ้มค่าสูงสุด

4. ผู้ร่วมงาน คือ ความสัมพันธ์ที่ีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทั้งในระดับผู้บริหาร หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน หากองค์การมีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้กับลูกค้าด้วย แต่ถ้าเกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ย่อมมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ไม่ดีด้วย

5. ประสิทธิภาพการทำงาน เป็นความสำเร็จในการทำงานในอดีตที่มีผลต่อการส่งมอบบริการครั้งต่อมา การได้รับการสอนงานเป็นอย่างดี ทำให้เตรียมพร้อมกับการรับมือกับลูกค้าที่มีความแตกต่างกัน ทำให้คิดแก้ปัญหาและจัดการได้อย่างเป็นระบบ

### 3. หลักการพัฒนามาตรวัดทางจิตวิทยา (Psychological test)

#### 3.1 ความหมาย

##### - มาตรวัดทางจิตวิทยา

ชุมพร ยงกิตติกุล (2545) กล่าวว่า แบบทดสอบทางจิตวิทยา คือ เครื่องมือที่เป็นปรนัยและมาตรฐานที่ใช้วัดตัวอย่างพฤติกรรม มีหน้าที่สำคัญคือใช้วัดความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือความแตกต่างภายในตัวบุคคลในสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน ผลที่แบบทดสอบวัดได้ซึ่งมีค่าออกมาเป็นตัวเลขหรือคะแนน ใช้เป็นดัชนีแสดงคุณสมบัติและลักษณะของบุคคลหรือสิ่งของหรือเหตุการณ์ที่เราวัด คะแนนที่ได้จากแบบทดสอบสามารถสรุปตีความหมายเกี่ยวกับลักษณะที่วัดได้

รัตนา ศิริพานิช (2535) กล่าวว่า แบบทดสอบทางจิตวิทยา (Psychological test) เป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้น เพื่อชักนำให้ผู้รับการทดสอบแสดงพฤติกรรมหรือปฏิกิริยาได้ตอบสนองออกมา เพื่อให้การทดสอบสามารถสังเกตได้และวัดได้

Anastasi (1988) กล่าวว่า แบบทดสอบทางจิตวิทยา คือ การวัดตัวอย่างพฤติกรรมอย่างเป็นทางการ และมีวัตถุประสงค์ชัดเจน

Kaplan และ Succuzzo (2009) กล่าวว่า แบบทดสอบทางจิตวิทยา คือ กลุ่มของข้อคำถามที่ถูกออกแบบมาเพื่อวัดลักษณะความเป็นมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม

##### - ความเที่ยง

ชุมพร ยงกิตติกุล (2529) ระดับความคงที่คงเส้นคงวาของผลการวัดสิ่งเดียวกันสองครั้งหรือหลายครั้งด้วยเครื่องมือวัดชุดเดียวกัน วัดคนคนเดิมภายใต้เงื่อนไขเดิม

Kaplan และ Succuzzo (2009) ขนาดของคะแนนหรือการวัดที่ปราศจากความผิดพลาดของการวัด เราสามารถทราบว่าคุณค่าความเที่ยงมีขนาดเท่าไร โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น coefficient alpha

### - ความตรง

ชุมพร ยงกิตติกุล (2529) ผลการวัดที่ได้จากเครื่องมือวัดสามารถวัดลักษณะที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และวัดลักษณะที่ต้องการวัดเท่านั้นไม่วัดลักษณะอื่นที่ไม่ต้องการวัดด้วยเครื่องมือนั้น

Mcqueen และ Knussen (1999) (อ้างถึงใน, วีรพจน์ วิรุฬห์รัตน์ (2543))

คุณสมบัติของแบบสอบวัดที่สามารถวัดสิ่งที่แบบสอบวัดต้องการวัดได้จริง

Kaplan และ Succuzzo (2009) ขนาดของการวัดที่แบบสอบนั้นวัดสิ่งที่ต้องการจะวัดได้จริงๆ ประเภทของความตรงประกอบด้วย ความตรงตามเนื้อหา (content validity), ความตรงตามเกณฑ์ (criterion validity) และ ความตรงตามภาวะสันนิษฐาน (construct validity evidence)

การแบ่งชนิดของความตรงตามมาตรฐานสำหรับคู่มือของแบบทดสอบทางการศึกษา และจิตวิทยาที่ American Psychological Association ได้เสนอการแบ่งไว้ 3 ประเภท ดังนี้

1. ความตรงตามเนื้อหา (content validity) หมายถึง เนื้อหาของแบบทดสอบครอบคลุมเนื้อหาวิชาและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ต้องการวัดอย่างน้อยเพียงใดแบบทดสอบทางการศึกษา เน้นความสำคัญของความตรงชนิดนี้มากเพราะเป็นการใช้การวัดด้านสัมฤทธิ์ผล
2. ความตรงตามเกณฑ์ (Criterion validity) หมายถึง การประเมินความตรงตามเกณฑ์ที่ได้มาตรฐานการตรวจสอบที่มุ่งหาความสัมพันธ์ระหว่างค่าที่วัดได้จากเครื่องมือที่สร้าง กับค่าที่วัดได้จากเกณฑ์ ความสำคัญอยู่ที่เกณฑ์ที่ผู้วิจัยเลือกว่าถูกต้องตามหลักทฤษฎี ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปหรือไม่ เกณฑ์ที่เลือกใช้มี 2 ลักษณะ ขึ้นอยู่กับช่วงเวลาที่ต้องการให้เครื่องมือที่วัดได้ตรงตามเกณฑ์ กล่าวคือ
3. ความตรงตามสภาพ (Concurrent Validity) หมายถึง ลักษณะที่เครื่องมือวัดได้มีความตรงตามสภาพความเป็นจริงโดยทั่ว ๆ ไปในเวลานั้น
4. ความตรงตามทำนาย (Predictive Validity) หมายถึง ลักษณะที่เครื่องมือวัดได้มีความตรงตามความจริงที่จะเกิดขึ้นตามมาภายหลัง หรือในอนาคต ซึ่งสามารถทำนายได้
5. ความตรงตามภาวะสันนิษฐาน (Construct validity evidence) หมายถึง คະแนนที่ได้จากแบบทดสอบสามารถนำไปตีความหมายถึงลักษณะบางอย่างตามทฤษฎีทางจิตวิทยา การศึกษาเกี่ยวกับความตรงตามภาวะสันนิษฐานนั้น ต้องคำถามที่ว่า แบบทดสอบที่นำไปใช้ต้องการวัดลักษณะอะไรทางจิตวิทยา หรือ คະแนนที่ได้จากแบบทดสอบหมายถึงอะไร

### 3.2 วิธีหาความเที่ยงของมาตรวัด

- สัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient alpha)

Kaplan และ Succuzzo (2009) เป็นการประมาณค่าความเที่ยง พัฒนาโดย Cronbach สามารถใช้ได้กับข้อกระทงที่มีมาตรอันดับมากกว่า 0 และ 1 เช่น มาตรประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert's scale) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาจะนำไปใช้ประมาณค่าความเที่ยงแบบสอดคล้องภายใน (internal consistency) ความเที่ยงแบบสอดคล้องภายใน (Internal consistency) คือ ค่าความเที่ยงที่ได้จากการคำนวณความสอดคล้องของข้อความในมาตรวัดแต่ละข้อความ มาตรวัดที่มีค่าความเที่ยงแบบสอดคล้องภายใน (Internal consistency) สูง หมายความว่า ข้อกระทงแต่ละข้อในมาตรวัดมีความสอดคล้องซึ่งกันและกันสูง และ มาตรวัดที่มีค่าความเที่ยงแบบสอดคล้องภายใน (Internal consistency) ต่ำ หมายความว่า ข้อกระทงแต่ละข้อในมาตรวัดมีความสอดคล้องซึ่งกันและกันต่ำ

Murphy และ Davidshofer (1998) เป็นค่าที่บอกสหสัมพันธ์ของความเที่ยง โดยทั่วไป และสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient alpha) ใช้ในการประมาณความเที่ยงของมาตรวัดแบบสอดคล้องภายใน (Internal consistency) ประกอบด้วยจำนวนข้อของมาตรวัดหารด้วยค่าเฉลี่ยสหสัมพันธ์แต่ละข้อความในมาตรวัด

### 3.3 วิธีหาความตรงของมาตรวัด

- ความตรงตามเนื้อหา (Content validity): ผู้เชี่ยวชาญ (Subject Matter Experts)

Kline (2005) กล่าวว่า การให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ พิจารณาความเหมาะสม เนื้อหาของมาตรวัดให้มีความชัดเจนและไม่กำกวม ผู้เชี่ยวชาญจะช่วยตัดสินข้อกระทงในมาตรวัด และให้คะแนนความตรงเชิงเนื้อหา

Murphy และ Davidshofer (1998) การมีผู้ตัดสินหรือผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมของเนื้อหา การตัดสินข้อกระทงในมาตรวัดวัดครอบคลุมเนื้อหาและเปรียบเทียบโครงสร้างมาตรวัดกับโครงสร้างของเนื้อหา

Item Objective Congruence Index (IOC) หรือ Content Validity Ration (CVR) เป็นค่าเฉลี่ยจากคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้ โดยกำหนดว่า ถ้าข้อคำถามใดที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าใช้ได้ จะให้ 1 คะแนน ถ้าไม่แน่ใจให้ 0 คะแนน และถ้าไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นจะให้ -1 คะแนน ถ้าค่า IOC (คะแนนเฉลี่ย) เกิน 0.5 ถือว่าข้อคำถามนั้นใช้ได้ (Mcintire และ Miller, 2007)



- ความตรงตามภาวะสันนิษฐาน (Construct validity evidence)

วิธีหลายลักษณะ หลายวิธี (Multitrait-multimethod Approach)

เอกนัยและอเนกนัย (Convergent and Divergent)

Domino & Domino (2006) กล่าวว่า วิธีตรวจสอบความตรงตามภาวะสันนิษฐานแบบเอกนัยและอเนกนัย (Convergent and Divergent) เสนอโดย Campbell and Fiske (1950) และ Campbell (1960) คือ การแสดงให้เห็นว่ามาตรวัดวัดหนึ่งๆ มีสหสัมพันธ์สูงกับตัวแปรที่เป็นพื้นฐานของทฤษฎีนั้นๆ เรียกว่า มีความเป็นเอกนัย (Convergent) และ มาตรวัดหนึ่งๆ ไม่ควรจะมีสหสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับตัวแปรที่เป็นพื้นฐานของทฤษฎีนั้นๆ เรียกว่า มีความเป็นอเนกนัย (Divergent)

Kaplan และ Succuzzo (2009) กล่าวว่า ความเป็นเอกนัย (Convergent) เป็นการวัดและตรวจสอบว่าแบบสอบนั้นมีภาวะสันนิษฐานเดียวกันกับสิ่งที่ต้องการจะวัด อาจมีหลายตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับภาวะสันนิษฐานนั้นๆ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับความตรงตามเกณฑ์ แต่อย่างไรก็ตาม ความเป็นเอกนัย (Convergent) จะไม่กำหนดและนิยามตัวแปรที่พยายามจะวัด และความเป็นอเนกนัย (Divergent) คือ การวัดและตรวจสอบว่ามาตรวัดนั้นควรมีสหสัมพันธ์ต่ำกับสิ่งที่ต้องการวัดหรือไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะสันนิษฐาน

### 3.4 วิธีการสร้างแบบทดสอบทางจิตวิทยา

Kline (2005) ได้เสนอแนวทางการสร้างและพัฒนามาตรวัดทางจิตวิทยาเพื่อใช้ในการวัดทางจิตวิทยา ประกอบด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. การสร้างเครื่องมือทางจิตวิทยาเพื่อประเมินความแตกต่างระหว่างบุคคล ต้องระบุภาวะสันนิษฐาน (Construct) ของเครื่องมือวัดว่าต้องการใช้วัดสิ่งใดและเพื่ออะไร
2. การเขียนข้อคำถามซึ่งมาจากภาวะสันนิษฐาน แนวทางการเขียนข้อคำถามประกอบด้วย ทำให้เห็นเชิงประจักษ์ ยึดทฤษฎีและมีเหตุผล
3. การกำหนดประเภทของการให้คะแนน จะเป็นคำถามเปิดหรือคำถามปิดนั้น การให้คะแนนจะแตกต่างกัน
4. การเก็บข้อมูล ประกอบด้วยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างหรือคัดกรองกลุ่มตัวอย่าง
5. การตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบบวัด
6. การตรวจสอบความตรงของแบบสอบบวัด

## 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 4.1 งานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานบริการ

องค์การในปัจจุบันได้นำแนวคิดของสมรรถนะเข้ามาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มสมรรถนะของหัวหน้างาน หรือ สมรรถนะของผู้บริหาร เพราะเป็นบุคคลสำคัญที่มีผลกระทบต่อทั้งเป้าหมายขององค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทีมผู้วิจัยได้ทำการสืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะของหัวหน้างาน ทำให้ทราบแบบของการประเมินสมรรถนะของหัวหน้างานทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทย ดังต่อไปนี้

1. แบบประเมินสมรรถนะของหัวหน้างานในงานเผชิญหน้า ของ มหาวิทยาลัยมินเนโซตา (The Minnesota Frontline Supervisor Competencies and Performance Indicators) (Larson et al., 2007) เพื่อวางแผนในการพัฒนาทักษะของหัวหน้างาน แบ่งหัวหน้างานเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มจ้างงานแล้ว และกลุ่มที่ทดลองงาน 90 วัน โดยให้หัวหน้างานเป็นผู้ประเมินระดับทักษะด้วยตนเอง แบบประเมินแบ่งออกเป็น 2 มาตรฐาน และใช้ข้อกระทงเดียวกัน (มีการจำแนกทักษะหรือความสามารถที่สำคัญของ 2 กลุ่มออกจากกัน) มาตรฐานในแบบประเมินประกอบด้วย

1.1 มาตรฐานระดับผลการปฏิบัติงาน (Performance Level Scale) มี 5 ระดับ ได้แก่ ระดับเริ่มต้น (Introductory), ระดับฝึกฝน (Practice), ระดับชำนาญ (Proficient), ระดับขั้นสูง (Advance) และไม่ได้มีโอกาสฝึกฝนในทักษะนี้ (Not Applicabke)

1.2 มาตรฐานระดับความสำคัญของงาน (Job Priority Level Scale) มี 4 ระดับ ได้แก่ สมรรถนะไม่ได้เกี่ยวข้องกับงาน (N/A), สมรรถนะมีความสำคัญน้อย (Low), สมรรถนะมีความสำคัญปานกลาง (Medium) และสมรรถนะมีความสำคัญอย่างมาก (High)

มาตรฐานย่อยประกอบไปด้วยข้อกระทงที่อธิบายเกี่ยวกับสมรรถนะของหัวหน้างาน แบ่งเป็นสมรรถนะด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่ (Staff Relations)
2. การสนับสนุนการทำงาน (Direct Support)
3. อำนวยความสะดวกและสนับสนุนการหาเครือข่ายของลูกค้า (Facilitating and Supporting Consumer Support Networks)
4. สร้างการวางแผนและการกำกับดูแล (Program Planning and Monitoring)
5. การบริหารงานบุคคล (Personnel Management)

6. การเป็นผู้นำฝึกฝนและการพัฒนากิจกรรม (Leading Training and Staff Development Activities)
  7. สนับสนุนการช่วยเหลือสังคม (Promoting Public Relations)
  8. การบำรุงรักษา (Maintenance)
  9. สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety)
  10. กิจกรรมทางการเงิน (Financial Activities)
  11. กำหนดตารางเวลาและการชำระค่าใช้จ่ายต่างๆ (Scheduling and Payroll)
12. ให้ความร่วมมือในการสนับสนุนอาชีพ (Coordinating Vocational Supports)
  13. มีความเข้าใจและร่วมมือกฎเกณฑ์ต่างๆ นโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Coordinating Policies, Procedures and Rule Compliance)
  14. มีความเข้าใจในงานสำนักงานต่างๆ เช่น การเขียน การรับโทรศัพท์ และการสื่อสาร (Office Work)

2. เครื่องมือประเมินสมรรถนะหัวหน้างานของสมาคมผู้บริหารด้านสุขภาพแห่งอเมริกัน (ACHE Healthcare Executive Competencies Assessment Tool) (Healthcare Leadership Alliance and American College of Healthcare Executives, 2011) ประกอบด้วยกลุ่มของสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ (Management) และภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งกำหนดโดยสมาคมผู้บริหารด้านสุขภาพแห่งอเมริกัน เครื่องมือประเมินนี้ช่วยระบุได้ว่าสมรรถนะหรือทักษะของการเป็นหัวหน้างานส่วนใดที่มีความสำคัญ เพื่อที่จะวางแผนในการพัฒนาต่อไป โดยให้หัวหน้างานเป็นผู้ประเมินด้วยตนเอง และยังนำเครื่องมือประเมินไปให้หัวหน้างานของพวกเขาประเมินได้อีกด้วย แบ่งสมรรถนะออกเป็น 5 ด้าน และ 5 ระดับ ประกอบด้วย

1. การจัดการการสื่อสารและความสัมพันธ์ (Communication and Relationship Management) เป็นความสามารถสื่อสารอย่างกระฉับกระเฉงและกระชับกับลูกค้า เริ่มต้นและรักษาความสัมพันธ์ และเอื้อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลและกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำ (Leadership) ความสามารถที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานและองค์กร สร้างวิสัยทัศน์และช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่สำคัญ ภาวะผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับสมรรถนะทั้ง 4 ด้าน

3. รักษาความเป็นวิชาชีพ (Professionalism) ความสามารถที่จะรักษาจรรยาบรรณของวิชาชีพที่มีต่อผู้ป่วยและสังคม ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ การให้บริการ และผูกใจมั่นที่จะเรียนรู้และปรับปรุงแก้ไข

4. มีความเข้าใจระบบสุขภาพและสภาพแวดล้อม (Knowledge of the healthcare Environment) ประกอบด้วยหัวหน้างานและแผนกการทำงานต่างๆ

5. ความรู้และทักษะในการประยุกต์ความรู้ทางธุรกิจ (Business skills and Knowledge) ประกอบด้วย ระบบการคิด จนถึง สภาพแวดล้อมของการทำงาน

เมื่อให้ทำแบบประเมินครบทุกด้านแล้ว จะมีการให้ผู้ประเมินเขียนแผนการพัฒนาด้านตนเองในแต่ละด้าน เป็นรูปแบบการเขียนเรียงความ

3. เครื่องมือประเมินสมรรถนะหัวหน้างานด้วยตนเอง (Supervisor competency self-assessment inventory) (Management Sciences for health, 1998) พัฒนาโดย กลุ่มงานวางแผนพัฒนาและจัดการครอบครัว สำนักบริหารจัดการวิทยาศาสตร์เพื่อสุขภาพ (Family Planning Management Development Technical Unit; Management Sciences for Health ) ใช้วิธีการประเมินรูปแบบการประเมินตนเอง (self-assessment) ประกอบด้วยสมรรถนะของหัวหน้างานที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน โดยแต่ละคนจะวัดสมรรถนะการทำงานและได้รับผลการประเมินของตนเอง เพื่อนำไปพัฒนาและวางแผนงานของตนเอง แบ่งสมรรถนะของหัวหน้างานออกเป็น 8 ด้าน ได้แก่

1. ได้รับการยอมรับนับถือจากลูกน้องในฐานะที่เป็นหัวหน้างาน (Gain Acceptance as a Supervisor)

2. พัฒนาแผนการทำงานของลูกน้อง (Develop Individual Employee Work Plans)

3. รักษาระดับผลการปฏิบัติงานให้อยู่ระดับสูง (Maintain High Level of Performance)

4. จัดประชุมสรุปผลการปฏิบัติงานของแต่ละแผนก (Conduct Formal Performance Review Meetings)

5. จัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในปฏิบัติงาน (Dealing with Performance Problems)

6. จัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงาน (Managing Conflict between Employees)

7. เป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานได้ (counseling a Troubled Employee)

8. การบริหารจัดการเวลา (Time Management)

สมรรถนะแต่ละด้าน แบ่งเป็น 4 ระดับ ได้แก่ มีความสามารถดีเยี่ยม (4), มีความสามารถ (3), มีความสามารถแต่ต้องปรับปรุง (2) และไม่มีความสำคัญ (1)

4. คู่มือประเมินสมรรถนะของ สุพิศ กิตติรัชดา (2550) สร้างคู่มือประเมินสมรรถนะในส่วนของงานบริหารการพยาบาล ใช้วิธีการประเมินรูปแบบพฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale – BARS) ประกอบด้วย ชื่อสมรรถนะ (Competency Name) นิยามของสมรรถนะ (Competency Definition) ระดับของสมรรถนะ (Competency Level) และตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavior Indicator)

ในคู่มือประเมินนี้ได้จัดทำ Competency Dictionary จำนวน 20 สมรรถนะ ประกอบด้วยสมรรถนะด้านที่ 1-5 เป็นสมรรถนะหลัก (Core competency) ที่องค์กรกำหนดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร กล่าวคือ เป็นพฤติกรรมที่พนักงานทุกคนพึงมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร ได้แก่

1. การมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Orientation)
2. การให้ความสำคัญต่อการบริการ (Customer Service Orientation)
3. ความรู้ความชำนาญทางเทคนิค (Technical Expertise)
4. การทำงานเป็นทีมและประสานงาน (Team and Cooperation)
5. การให้ความสำคัญกับลำดับคุณภาพและความถูกต้อง

(Concern for Order, Quality and Accuracy)

สมรรถนะด้านที่ 6-10 เป็นสมรรถนะในการบริหารจัดการ (Managerial Competency) เป็นความสามารถด้านบริหารงานที่องค์กรกำหนดขึ้นให้บุคลากรผู้ดำรงตำแหน่งเกี่ยวกับบริหารทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่

6. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
7. การสื่อสารและการนำเสนอ (Communication and

Presentation)

8. การวางแผนงานและการจัดการ (Planning and Organization)

9. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making)

10. การเป็นผู้นำทีมงาน (Team Leadership)

สมรรถนะด้านที่ 11-12 เป็นสมรรถนะความวิชาชีพ (Professional Competency) ซึ่งมีความสำคัญในการหล่อหลอมและจรรโลงวิชาชีพการพยาบาล เป็นสมรรถนะที่จะแสดงพฤติกรรมของผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ที่จะดำรงไว้ซึ่งศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ และความรับผิดชอบต่อตนเอง ได้แก่

11. จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ (Ethics and Integrity)

12. การมาปฏิบัติงาน (Attendance)

สมรรถนะด้านที่ 13-20 เป็นสมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competency) เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นผู้มีความรู้และทักษะในวิชาชีพอย่างแท้จริง เพราะสะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติการของพยาบาล ได้แก่ พฤติกรรมการใช้กระบวนการพยาบาล ในการดูแลผู้ป่วยและพฤติกรรมอื่นที่จะส่งเสริมการดูแลให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้แก่

13. การคัดกรอง จำแนก และการประเมินสภาพผู้ป่วย

14. การวางแผนและการดูแลรักษา

15. การประเมินผลการดูแลรักษา

16. การจำหน่ายผู้ป่วย

17. การบันทึกข้อมูล สถิติ รายงาน

18. การใช้และบำรุงรักษา อุปกรณ์ เครื่องมือ

19. การบริหารจัดการความเสี่ยง

20. การนิเทศติดตามงาน

5. จริยา พิษณุชยะนนท์ (2543) ศึกษาในกลุ่มหัวหน้ากลุ่มงานพยาบาล ในโรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยกำหนดสมรรถนะและองค์ประกอบออกเป็น 8 ด้านคือ

1. ด้านกระบวนการบริหารงาน

2. ภาวะผู้นำ

3. การใช้เทคโนโลยีทันสมัย

4. การตลาด

5. การสนับสนุนงานการสาธารณสุขมูลฐาน

6. วิชาการและการวิจัย

## 7. ปฏิบัติการพยาบาล

### 8. การฝึกอบรม

การศึกษาทำโดยการประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โดยการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างคือหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจำนวน 540 คน จากประชากรของหัวหน้ากลุ่มงานพยาบาลทั่วประเทศรวม 708 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวได้มาจากการเลือกหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่ปฏิบัติหน้าที่มาแล้วไม่ต่ำกว่า 1 ปี หลังจากนั้น นำคะแนนที่ได้มาทำการตรวจสอบความเที่ยง ความตรงและสร้างเกณฑ์ปกติ

การหาความตรงตามภาวะสันนิษฐานด้วยเทคนิคกลุ่มรู้จัก (Known group technique) โดยนำมาตรวจวัดสมรรถนะที่ผ่านการทดลองใช้จำนวน 79 ข้อไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่รู้จักว่ามีสมรรถนะสูงและที่มีสมรรถนะต่ำจำนวนกลุ่มละ 57 คน แล้วนำคะแนนเฉลี่ยไปทดสอบหาความแตกต่างด้วย t-test พบว่า ทุกองค์ประกอบย่อยของมาตรวัดและมาตรวัดรวมทั้งฉบับมีค่าที่ (t score) สูงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

นำมาตรวจวัดที่ผ่านการทดสอบครั้งที่ 1 ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนจำนวน 80 คน โดยให้หัวหน้างาน 2-3 คน เป็นผู้ประเมิน แล้วใช้เทคนิค 27% กลุ่มสูง 27%กลุ่มต่ำ จะได้หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล 22 คนแรกที่ได้คะแนนสูงและหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล 22 คนสุดท้ายที่ได้คะแนนต่ำสุด แล้วนำไปทดสอบหาค่าความสามารถในการจำแนกความแตกต่างของมาตรวัดโดยเปรียบเทียบค่าที่ พบว่า มาตรวัดทั้งฉบับและพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า สามารถจำแนกกลุ่มตัวอย่างสูงและต่ำได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และค่าความเที่ยงของมาตรวัดทั้งฉบับและเป็นรายองค์ประกอบโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค(Cronbach's Coefficient Alpha)ได้เท่ากับ .99 และค่าความเที่ยงเป็นรายองค์ประกอบมีค่าระหว่าง .88-.97

และนำมาตรวจวัดทดสอบครั้งที่ 3 ทดสอบกับหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนที่เหลือ 450 คน ได้รับการประเมินกลับมา 381 คน แล้วใช้เทคนิค 27% กลุ่มสูง 27%กลุ่มต่ำ ได้หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน 103 คนแรกที่ได้คะแนนสูงสุดและหัวหน้ากลุ่มงานพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน 103คนสุดท้ายที่ได้คะแนนต่ำสุด แล้วนำไปทดสอบหาค่าความสามารถในการจำแนกความแตกต่างของมาตรวัดโดยเปรียบเทียบค่าที่ พบว่า มาตรวัดทั้งฉบับและพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า สามารถจำแนกกลุ่มตัวอย่างสูงและต่ำได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และค่าความเที่ยงของมาตรวัดทั้งฉบับและเป็นรายองค์ประกอบโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค(Cronbach's Coefficient Alpha)ได้เท่ากับ .99 และค่าความเที่ยงเป็นรายองค์ประกอบมีค่าระหว่าง .89-.98 เพื่อหาความสามารถใน

การจำแนกความแตกต่างของมาตรวัดและความเที่ยง และสร้างเกณฑ์ปกติในรูปของคะแนนที่ปกติ

การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการเริ่มเป็นที่สนใจศึกษาเนื่องจากเป็นประโยชน์ในการนำมาใช้เป็นเครื่องมือคัดเลือกพนักงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดกลุ่มทักษะความสามารถอย่างชัดเจน ช่วยให้เห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้น เกิดการพัฒนาทั้งระบบการศึกษาและการจัดการเป็นเครื่องมือคัดเลือกพนักงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดกลุ่มทักษะความสามารถอย่างชัดเจน ช่วยให้เห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้น เกิดการพัฒนาทั้งระบบการศึกษาและการจัดการธุรกิจ โดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรมและหน่วยงานด้านการพยาบาล จากการทบทวนวรรณกรรมที่ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ พบว่า Richard F. Tas เป็นคนแรกที่เริ่มสนใจศึกษาสมรรถนะหลักของผู้จัดการทั่วไปในธุรกิจโรงแรม ขณะเป็นอาจารย์ประจำสอนเกี่ยวกับสาขาวิชาการจัดการโรงแรมที่มหาวิทยาลัยนอร์ท เทกซัส (University of North Texas) โดยโมเดลนี้ได้รับความนิยมและถูกพัฒนามาอย่างต่อเนื่องทั้งในบริบทงานโรงแรมและบริบทงานโรงพยาบาล

6. Tas (1988) เป็นการศึกษาสมรรถนะของผู้จัดการฝึกหัดทั่วไปในธุรกิจโรงแรม โดยส่งแบบสำรวจไปยังผู้จัดการโรงแรมในประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมสมรรถนะหลัก 35 สมรรถนะ จากนั้นให้ผู้ตอบแบบสำรวจให้ค่าคะแนนสมรรถนะหลักที่สำคัญสำหรับผู้จัดการฝึกหัด แต่ละข้อคำถาม แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้ สำคัญมาก สำคัญกลางๆ ค่อนข้างสำคัญมาก พบว่า สมรรถนะหลักต่อไปนี้ อยู่ในระดับสำคัญมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้

1. จัดการกับปัญหาของลูกค้าด้วยความเข้าใจ
2. รักษาคุณภาพและจรรยาบรรณพื้นฐานของการทำงาน
3. แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญและสร้างความมั่นใจ
4. พัฒนาความสัมพันธ์ทางบวกกับลูกค้า
5. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

งานวิจัยนี้เป็นพื้นฐานของงานวิจัยจำนวนมากที่นำไปพัฒนาในบริบทงานบริการที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้นตามปัจจัยพื้นฐานของแต่ละองค์การ ที่ส่งผลต่อสมรรถนะที่คาดหวังของหัวหน้างานซึ่งแตกต่างกันไป



7. Hsu and Gregory (1995) พยายามศึกษาและแยกแยะสมรรถนะหัวหน้างานระดับต้นของธุรกิจโรงแรม โดยส่งแบบสำรวจไปยังกลุ่มธุรกิจโรงแรมในประเทศได้วันซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ โรงแรมที่รองรับนักท่องเที่ยวต่างประเทศ 24 แห่ง และโรงแรมที่รองรับนักท่องเที่ยวในประเทศ 14 แห่ง แบบสำรวจแบ่งเป็น 2 ส่วน

ส่วนแรก ประกอบด้วย 30 สมรรถนะหลัก แบ่งออกเป็นสามกลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มการจัดการทั่วไป (general management statements) 19 ข้อ
2. กลุ่มการจัดบริการอาหารและภัตตาคาร (food service and restaurant related statements) 7 ข้อ
3. กลุ่มการจัดการที่พัก (lodging statements) 4 ข้อ

ส่วนที่สอง ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับระดับการศึกษาประสบการณ์ที่จำเป็นต่อหัวหน้างานระดับต้นของธุรกิจโรงแรม และคำถามที่คาดว่าจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการตอบสนองและการจัดการการตอบสนอง แบบสำรวจเป็นมาตราลิเคิร์ต 4 สเกล (1= ไม่สำคัญ ถึง 4 = สำคัญมาก) ผู้วิจัยได้รับแบบสำรวจตอบกลับ 79 เปรอร์เซ็นต์ เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรม SPSS พบว่า สมรรถนะในกลุ่มการจัดการทั่วไป ความรู้เรื่องการแข่งขันในตลาดและการริเริ่ม กลยุทธ์การส่งเสริมการขายมีความสำคัญมาก ส่วนกลุ่มการจัดบริการอาหารและภัตตาคาร สมรรถนะด้านการรับประกันมาตรฐานเรื่องสุขอนามัยและความปลอดภัยสูง แสดงให้เห็นถึงคุณภาพที่ได้มาตรฐานในทุกรายการอาหาร สมรรถนะในการจัดสรรขนาดของทุกรายการอาหาร และสมรรถนะการควบคุมราคาอาหารที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญมาก นอกจากนี้พบว่ามี 4 สมรรถนะที่มีความสำคัญเรียงลำดับจากมากไปน้อยในกลุ่มการจัดการที่พัก ได้แก่ สมรรถนะในการเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงเรื่องของการจัดการงานต้อนรับ สมรรถนะการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อจัดการกับข้อมูลลูกค้าในการต้อนรับ สมรรถนะการคาดการณ์การจองที่พักล่วงหน้าของลูกค้า และสมรรถนะในการเข้าใจกระบวนการการทำงานต้อนรับ ตามลำดับ ผู้วิจัยเสนอสมรรถนะสำคัญเพิ่มเติม นอกเหนือจาก 30 ข้อข้างต้นที่น่าจะมีความสำคัญต่อหัวหน้างานระดับต้นของธุรกิจโรงแรม โดยพิจารณาจากข้อมูลการตอบแบบสำรวจ ในส่วนที่สอง พบว่า สมรรถนะที่สำคัญได้แก่ การรับฟังคำแนะนำจากลูกค้าด้วย ความเข้าใจและอดทนเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับเจตคติการบริการส่วนบุคคล มีความซื่อสัตย์ ต่อองค์การ มีความกระตือรือร้น และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสามารถด้านภาษา มีสุขภาพ ร่างกายที่ดี และสมรรถนะการจัดการเวลา ซึ่งสนับสนุนสมรรถนะที่สำคัญที่สุดในงานวิจัยของ Tas (1988)

8. ในปี 1996 เป็นช่วงที่งานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการมีการศึกษาอย่างแพร่หลายและเกิดการเปลี่ยนแปลงไปพอสมควร ดังนั้น Tas, LaBrecque and Clayton (1996) จึงได้ร่วมกันพัฒนางานวิจัยที่มุ่งศึกษาสมรรถนะหลักของผู้จัดการทั่วไปอีกครั้ง เพื่อพัฒนาหลักสูตรการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยให้รองรับกับความต้องการของธุรกิจในตอนนั้น ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. ความคิดเห็น (Conceptual)
2. ความเป็นผู้นำ (Leadership)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)
4. การบริหารจัดการ (Administrative)
5. เทคนิค (Technical)

ผู้วิจัยส่งแบบสำรวจไปยังผู้จัดการทั่วไปเพื่อทำการประเมินแบบลิเคิร์ต 5 สเกล (4.5 ขึ้นไป = สำคัญ, 4.49-3.5 = ค่อนข้างสำคัญ, 3.49-2.50 = สำคัญปานกลาง) แบบสอบถามประกอบไปด้วย 18 สมรรถนะหลัก ผลการจัดอันดับพบว่า มีเพียง 2 สมรรถนะหลักเท่านั้นที่มีค่าคะแนนในระดับสำคัญ คือ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น (หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และลูกค้า) และการจัดการกับภาวะกดดันและสถานการณ์ที่วิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพ

9. Siu (1998) เสนอว่าสมรรถนะหลักของหัวหน้างานระดับกลางของธุรกิจโรงแรมในประเทศฮ่องกงนั้นมีความแตกต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับรูปแบบการบริหารงาน และหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละโรงแรม หากโรงแรมมีขนาดต่างกันก็ย่อมส่งผลให้การบริหารงาน และการวางแผนการตลาดแตกต่างกันไปด้วย โดยข้อมูลที่ได้เป็นมุมมองของหัวหน้างานระดับสูงที่มองความต้องการด้านสมรรถนะของหัวหน้างานระดับกลางควรมี เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสำรวจที่พัฒนามาจาก Management Development Center (MDC) ในประเทศฮ่องกง ซึ่งจัดกลุ่มสมรรถนะออกเป็น 11 กลุ่ม ได้แก่

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership)
2. การสื่อสาร (Communication)
3. การทำงานเป็นทีม (Team building)
4. การเป็นสมาชิกในทีม (Team membership)
5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results orientation)
6. ความพยายาม (Personal drive)
7. การวางแผน (Planning)
8. การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency)

9. ความสามารถด้านธุรกิจ (Commercial concern)

10. การตัดสินใจ (Decision making)

11. ความสัมพันธ์ต่อลูกค้า (Customer concern)

พบว่าพนักงานต้อนรับและพนักงานทำความสะอาดของโรงแรมควรให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ต่อลูกค้า (Customer concern) เป็นอันดับแรก ซึ่งหัวหน้างานระดับสูงและหัวหน้างานระดับกลางต่างก็ประเมินให้สมรรถนะดังกล่าวอยู่ในระดับสูงสุด เนื่องจากพนักงานต้อนรับต้องทำหน้าที่เป็นเหมือนศูนย์กลางในการให้ข้อมูลกับลูกค้า โดยตอบข้อซักถามของลูกค้าได้อย่างถูกต้องชัดเจน ดังนั้นลำดับรองลงมาจึงเป็นสมรรถนะด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะหัวหน้างานระดับกลางที่ดูแลเรื่องการทำความสะดวก เพราะมีหน้าที่ในการกระจายคำสั่งไปยังพนักงานทำความสะอาดจำนวนมากให้เข้าใจได้ครบถ้วน ลำดับต่อมาคือความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นสิ่งที่หัวหน้างานทุกคนควรมี เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ยในแต่ละสมรรถนะที่เหลือ พบว่ามีค่าคะแนนใกล้เคียงกัน แตกต่างกันไปบ้างตามลักษณะของงาน แต่ความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นเพียงสมรรถนะหลักข้อเดียวที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อวิเคราะห์โดยใช้ *t-test* ระหว่างพนักงานต้อนรับ พนักงานทำความสะอาด และพนักงานบริการในภัตตาคารกับพนักงานในตำแหน่งอื่นๆ ผู้วิจัยให้เหตุผลว่าเป็นผลที่เกิดจากวัฒนธรรมของคนฮ่องกงที่พนักงานบริการจะต้อง สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าก่อนเสมอ และมีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรงซึ่งต่างจากแผนกอื่นๆ หากโรงแรมมีขนาดเล็กพนักงานก็จะให้บริการกับลูกค้าได้ใกล้ชิดดีกว่าโรงแรมขนาดใหญ่ ดังนั้นการกำหนดสมรรถนะของหัวหน้างานระดับกลาง จึงขึ้นอยู่กับความต้องการของหลายองค์ประกอบร่วมกัน

10. Ladkin (1999) ศึกษาวิจัยที่เป็นมาตรฐานและได้รับการยอมรับในบริบทงาน ด้านบริการในธุรกิจต่างๆ จากการค้นคว้าและรวบรวมเกี่ยวกับทักษะและสมรรถนะของหัวหน้างานทั่วไปของธุรกิจโรงแรม ผลสรุปงานวิจัยด้านงานบริการทั้งหมดแบ่งเป็น 6 หัวข้อ ได้แก่ งานด้านการบริหารทั่วไป ผู้จัดการโรงแรม บุคลิกภาพของผู้จัดการโรงแรม การจัดการกับโอกาส สมรรถนะและทักษะ ผู้จัดการโรงแรมที่เป็นผู้หญิง และการรวบรวมข้อมูลด้านอื่นๆ เพื่อศึกษาถึงแนวโน้มปัจจัยที่มีความจำเป็นต่อการลงทุนและบริหารจัดการด้านการโรงแรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างาน ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่าควรส่งเสริมให้หัวหน้างานมีทักษะความรู้ด้านการลงทุน พัฒนาทักษะการนำเสนอ ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการวิเคราะห์และการสื่อสาร และยังสนับสนุนงานวิจัยที่ส่งเสริมให้หัวหน้างานมีสมรรถนะในการเข้าใจผู้อื่น รับรู้ถึงความต้องการของบุคคล และการคำนึงถึงคุณภาพการบริการ

11. จากการทบทวนวรรณกรรมและวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง นักศึกษาศาสา การโรงแรม และกำลังศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยซึ่งตั้งอยู่ในประเทศเกาหลี Chung (2000) ได้รวบรวม 35 สมรรถนะหลักของผู้จัดการโรงแรม โดยอยู่บนพื้นฐาน 4 ส่วนหลัก คือ องค์ประกอบสำคัญ การจัดการโรงแรม งานด้านธุรการของโรงแรม และงานวิจัยหัวข้อพิเศษที่น่าสนใจต่างๆ และเสนอว่าสมรรถนะสำคัญที่หัวหน้างานบริการในโรงแรมควรมี คือ

1. ทักษะการสื่อสารและการจัดการปัญหา (Problem Identification and Communication) หัวหน้างานควรมีความสามารถด้านการสื่อสารที่ดีกับทั้งลูกน้องและลูกค้า โดยเฉพาะการทำงานบริการในส่วนภัตตาคาร ความสามารถในการแยกแยะปัญหาของหัวหน้างาน ช่วยทำให้การจัดการปัญหามีความครอบคลุมในด้านการบริหารงาน และการจัดการปัญหาของลูกค้า ซึ่งเป็นส่วนที่ส่งเสริมให้งานบริการของหัวหน้างานทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. เทคนิควิเคราะห์งานบริหาร (Management analysis technique) การกำกับควบคุมคุณภาพของงานบริการเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจควบคุมการทำงานของลูกค้า และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบให้กับลูกค้า เทคนิคและทักษะการวิเคราะห์งานนี้ เป็นสมรรถนะหลักสูงสุดที่หัวหน้างานต้องให้ความสำคัญ

3. เทคนิคและความรู้ในงาน (Operation techniques and knowledge) หัวหน้างานมีกิริยาที่อ่อนน้อม มีความคล่องแคล่วและมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ สามารถรักษาคุณภาพของงานบริการได้ มีเทคนิคในการเสนอขายที่ช่วยให้ยอดขายเพิ่มมากขึ้น

12. Agut, Grau & Peiro (2003) ศึกษาความต้องการเรื่องสมรรถนะของ หัวหน้างานด้านการบริหารจัดการในบริบทงานโรงแรมและภัตตาคาร โดยศึกษา 2 ตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกัน คือ ความสามารถด้านเทคนิค (Technical managerial competences) ครอบคลุมทั้งความรู้และทักษะที่ส่งเสริมให้หัวหน้างานมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีใน สถานการณ์หนึ่งได้ เป็นความรู้ความเข้าใจในเรื่องการตลาด การวิเคราะห์ความต้องการในตลาด ความรู้ด้านการจัดการเงินทุน และความรู้ด้านบัญชี คุณภาพของงานบริการ เข้าใจความต้องการของลูกค้า เป็นต้น และความสามารถโดยทั่วไป (Generic managerial competences) ซึ่งมุ่งไปที่ความสามารถส่วนตัวของหัวหน้างาน ได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงาน การควบคุมตนเองและความสัมพันธ์ในสังคม พฤติกรรมเชิงรุก บุคลิกภาพและแรงจูงใจของหัวหน้างาน โดยกลุ่มตัวอย่าง เป็นหัวหน้างานในโรงแรมและร้านอาหารทั้งหมด 64 คน จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสำรวจ พบว่า ความต้องการสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Technical managerial competency need) หัวหน้างานต้องการความรู้ด้านการจัดการเศรษฐศาสตร์และการลงทุน ความรู้ด้าน คอมพิวเตอร์ และความรู้ด้านภาษา โดยในอนาคตหัวหน้างานควรมีความรู้เรื่องการตลาด

การวิเคราะห์ความต้องการในตลาด การจัดการเกี่ยวกับการทำงาน การทำงานเป็นทีม การจัดการทรัพยากรบุคคล คุณภาพงานบริการ รูปแบบการท่องเที่ยว และเข้าใจความต้องการของลูกค้าตามลำดับ ส่วนความต้องการความสามารถโดยทั่วไป (Generic managerial competences) หัวหน้างานต้อง พัฒนาสมรรถนะด้านประสิทธิภาพในการทำงาน การควบคุมตนเองและความสัมพันธ์ในสังคม จากมากไปน้อยตามลำดับ ผลการศึกษาให้ความสนใจกับสมรรถนะที่สามารถพัฒนาโดยการให้ความรู้มากกว่าพัฒนาหรือส่งเสริมด้านทักษะ

13. Li และ Wang (2010) เสนอสมรรถนะหลักของหัวหน้างานระดับต้นในงานบริการ ด้านธุรกิจโรงแรม ที่ควรมีหรือต้องพัฒนาให้ดีขึ้นเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งให้ความหมาย ของสมรรถนะหลักในที่นี้ผู้วิจัยได้ให้ความหมายว่า เป็นความรู้และทักษะที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องพัฒนาและรักษาให้คงอยู่ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์สมรรถนะหลักด้วยวิธี Delphi techniques และ วิธี Analytic hierarchy process (AHP) โดยผู้เชี่ยวชาญ 15 ท่าน ที่มีความรู้และเชี่ยวชาญ หลากหลายในเรื่องการลงทุนธุรกิจโรงแรม การจัดการธุรกิจโรงแรม ซึ่งเคยทำงาน ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และหัวหน้างานระดับต้น หรือยังคงอยู่ในตำแหน่งนั้นๆ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านล้วนมีประสบการณ์ในงานไม่ต่ำกว่า 8 ปี เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยผู้เชี่ยวชาญและนำมาให้นำหนักความสำคัญแล้วได้รวบรวมข้อมูลทำแบบสอบถามและส่งแบบสอบถามสมรรถนะหลัก ดังกล่าวไปยังโรงแรมต่างๆ 14 แห่งในประเทศไต้หวัน ได้รับข้อมูลตอบกลับ 173 ฉบับ ข้อมูลจาก แบบสำรวจพบว่า สมรรถนะหลักเมื่อเรียงลำดับความสำคัญมากไปน้อย มีดังนี้

1. ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ (Foreign Language Capability: English Fluency) เป็นสมรรถนะที่หัวหน้างานระดับต้นต้องมี เนื่องจากลักษณะของธุรกิจต้องมี การติดต่อกับลูกค้า ซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ ดังนั้นทักษะการสื่อสารจึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นที่สุด โดยเฉพาะการศึกษานี้ พบว่าภาษาอังกฤษมีอิทธิพลมาก เนื่องจากศึกษาในกลุ่มตัวอย่างโรงแรมในประเทศไต้หวัน ซึ่งภาษาราชการในประเทศไต้หวันใช้ภาษาจีนกลางเป็นหลัก การสื่อสารโดยใช้ภาษาต่างประเทศหรือภาษาที่สามได้ จึงมีความจำเป็นอย่างมากต่อหัวหน้างานระดับต้นในธุรกิจโรงแรม

2. ความสามารถในการปรับตัว (Self-Adjustment Ability: Communication and Coordination abilities) สมรรถนะที่มีความสำคัญลำดับรองลงมา คือ ความสามารถในการสื่อสารและติดต่อประสานงาน เนื่องจากหัวหน้างานระดับต้นนั้นต้องรับนโยบายจากหัวหน้างานระดับกลาง เพื่อส่งต่อไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งยังต้องสนับสนุน

การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและรายงานผลปฏิบัติงานต่อผู้บริหาร ดังนั้นทักษะการสื่อสาร และทักษะการประสานงาน จึงเป็นสมรรถนะหลักที่ต้องส่งเสริมและพัฒนาในหัวหน้างานระดับต้น

3. ความสามารถด้านการรับนโยบายไปปฏิบัติ (Ability To Follow Company Policy And Carry Out Operating Procedures) พบว่ามีความแตกต่างกันในการรับรู้นโยบายและนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติของหัวหน้างานระดับกลางและหัวหน้างานระดับต้น โดยหัวหน้างานระดับกลางต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำนโยบายของบริษัทไปปฏิบัติ แต่หัวหน้างานระดับต้นนั้นคำนึงถึงความคาดหวังในส่วนนี้น้อย

4. ความเข้าใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารระดับกลาง และลูกค้า (Understanding (Subordinate/Superior/Customer) Needs) หัวหน้างานระดับต้นต้องรับผิดชอบสองบทบาท กล่าวคือ รับนโยบายจากหัวหน้างานระดับกลางและความคุ้มค่า สนับสนุน การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงต้องเข้าใจและสามารถจัดการกับบทบาททั้งสองให้ดำเนินไปด้วยดี

5. ความสามารถในการจัดการและผสมผสาน (Organization and Integration Abilities) เป็นความสามารถในการการลดช่องว่างระหว่างการวางแผนธุรกิจของผู้บริหารระดับสูงกับการนำนโยบายไปปฏิบัติจริงของหัวหน้างานระดับต้น ที่มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและลูกค้า ซึ่งต้องพยายามผสมผสานถ่ายทอดข้อมูลให้เกิดความเข้าใจในทิศทางการทำงานที่ตรงกัน

6. ความสามารถวางแผนและกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง (Personal Career Planning and Future Ambitions) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารระดับสูงมองว่าหัวหน้างานระดับต้นควรมี เพราะเป็นความสามารถที่จะจัดการด้านงบประมาณ ความต้องการด้านบุคลากร แนวโน้มธุรกิจบริการในอนาคต ซึ่งหัวหน้างานระดับต้นมีส่วนในการช่วยกำหนดกลยุทธ์ และสามารถควบคุมให้เกิดผลในอนาคตได้ จึงต้องพัฒนาให้หัวหน้างานระดับต้นคิดและวางแผนใน การจัดการทรัพยากรด้วยตนเองได้

โดยข้อมูลนี้ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินหัวหน้างานระดับต้นในบริบทของธุรกิจ โรงแรม และเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาศักยภาพ รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น เป็นประโยชน์ต่อฝ่ายทรัพยากรบุคคลอย่างยิ่ง

14. Johanson, Ghiselli, Shea & Roberts (2010) ทบทวนการศึกษาสมรรถนะหลักและทักษะที่จำเป็นของหัวหน้างานในบริบทงานบริการด้านอาหาร (Food service) ธุรกิจโรงแรม (Hotel) และคลับ (Club) เพื่อนำมาเป็นข้อมูลหาแนวโน้มสมรรถนะหลักของ

หัวหน้างานที่เป็นที่ต้องการหรือคาดหวังจากผู้สำเร็จการศึกษาพยาบาล เนื่องจากธุรกิจดังกล่าว และสภาพการแข่งขันด้านการบริการพยาบาลมีความเกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่ใกล้เคียงกันรวมถึงมีลักษณะงานที่คล้ายคลึงกันด้วย จึงเป็นข้อมูลที่สามารถเทียบเคียงได้กับสมรรถนะหลักของผู้นำในงานบริการพยาบาล จากการรวบรวมหลักฐานและทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้สรุปสมรรถนะหลักจากข้อมูลการศึกษา รวมถึงเพิ่มเติมสมรรถนะอื่นที่เห็นว่ามี ความจำเป็นในการดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคต ดังนี้

1. ทักษะการสื่อสาร (Communication skills) เป็นทักษะที่มีความสำคัญมากในงานบริการ ทั้งทักษะการพูดและทักษะการเขียน เพื่อให้สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในสถานการณ์นั้นได้ ในอนาคตควรมีการส่งเสริมและพัฒนาทักษะการพูด เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพูดเพื่อเสนอความคิดเห็น การติดต่อประสานงาน เป็นต้น

2. ทักษะสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer relation focus) หลายการศึกษาให้ความสำคัญกับทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์กับลูกค้ามาก โดยเฉพาะทักษะการแก้ไขปัญหาของลูกค้า ความสามารถในการจัดการกับเหตุการณ์เฉพาะหน้า เข้าใจความต้องการและรับรู้วัตถุประสงค์ของลูกค้า

3. ทักษะการใช้งานคอมพิวเตอร์ (Computer-related skills) เป็นทักษะที่เพิ่มเข้ามา เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันที่เทคโนโลยีมีบทบาทในการจัดการข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ หัวหน้างานจึงควรพัฒนาและปรับวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสมกับโอกาสทางการตลาดได้อย่างทันท่วงที และเหมาะสมกับความสามารถ และรองรับความต้องการได้เป็นอย่างดี

4. ความมั่นคงและความปลอดภัย (Security and safety) เป็นทักษะที่มีความสำคัญมากกับผู้จบการศึกษาด้านพยาบาลที่จะต้องพัฒนาไปเป็นหัวหน้างานต่อไป โดยเฉพาะการพัฒนาความสามารถในการจัดการกับภาวะฉุกเฉินที่มีความเสี่ยงสูง ควรพัฒนาการเผชิญปัญหา และการจัดการต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนรูปแบบการศึกษาพยาบาลศาสตร์ให้สอดคล้องและรองรับความต้องการในงานบริการทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้

15. ลัดดา ศุขปริดี (2548) ให้ความสำคัญของสมรรถนะของหัวหน้างานในด้านการควบคุมงาน เพราะเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงาน เป็นการใช้ศิลปะในการดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานว่าสำเร็จมากน้อยเพียงใด ซึ่งเป็นบทบาทหลักของผู้บริหารระดับต้น เนื่องจากใกล้ชิดกับพนักงานปฏิบัติการมากที่สุด ตามหลักโมเดลตาข่ายของการบริหาร (The Managerial Grid Model) ของ Robert Blake และ Jane Mouton (1985, อ้างถึงใน ลัดดา

คูชปริตี, 2548) กล่าวคือ หัวหน้างานจะมีพฤติกรรมควบคุมงาน 2 ประการ คือ เน้นที่ผลงาน และ เน้นที่คน รวมถึงอาศัยความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (Leadership) ของหัวหน้างานในการควบคุมงาน เพื่อให้พนักงานมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งแนวคิดในปัจจุบันถือว่าความเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้จากการพัฒนาของบุคคล ไม่ใช่เพียงคุณสมบัติส่วนตัวที่มีโดยกำเนิด แนวคิดที่ผ่านมาผู้นำที่ดีจะมีสติปัญญาสูง มีความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพดี แต่ในปัจจุบันเน้นที่พฤติกรรมของบุคคล ซึ่งคือ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะหัวหน้างานไม่ได้ทำงานโดยลำพัง แต่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานในฝ่ายของตน จึงเสนอปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4 ด้านดังนี้

1. การสื่อสาร (Communication) หมายถึง การส่งข้อมูลภายในองค์การผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ซึ่งหัวหน้างานมีหน้าที่สื่อสารกับพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงาน การสั่งงาน การชี้แจง และการประสานงาน ดังนั้นจึงต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ดีสามารถใช้ประโยชน์จากการสื่อสารในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงาน และสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน ระวังระวังในการสื่อสาร เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาหรือความขัดแย้งขึ้น ดังนั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิผล คือ สื่อสารให้เกิดความถูกต้อง และสื่อสารด้วยความจริงใจ รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นที่เรียกว่า การสื่อสารแบบสองทาง (Two way communication) ทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างหัวหน้างาน และพนักงานภายใต้การดูแล เพื่อนำไปสู่การร่วมมือในการปฏิบัติงาน

2. ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความพยายามในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน หัวหน้างานมีความมุ่งมั่นในการผลิตงานที่มีประสิทธิภาพ แสดงออกในลักษณะที่กระตือรือร้น ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมและความรู้สึกรับผิดชอบในงานร่วมกัน จะพยายามสนับสนุนให้พนักงานกล้าคิดอย่างสร้างสรรค์ ทั้งหัวหน้างานและพนักงานร่วมคิดและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การออกคำสั่งหรือสั่งการให้ทำตามความต้องการของหัวหน้างาน

3. การแสวงหาข้อมูล (Inquiry) คือ การหาข้อเท็จจริงหรือข้อมูล เพราะเป็นเครื่องมือในการควบคุมงาน ทำให้หัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจในกิจกรรมต่างๆ ต้องมีการเตรียมตัวที่ดี การแสวงหาข้อมูลสามารถทำได้โดยศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง สอบถามข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ความสามารถในการถามและฟังที่ดี เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคล รวมถึงเมื่อได้รับข้อมูลต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องอย่างรอบคอบ มีความชัดเจน เน้นความเป็นจริง บางครั้งข้อมูลที่หัวหน้างานและพนักงานอาจไม่ตรงกัน ดังนั้น



ต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังข้อมูลนั้น นำมาพิจารณาและเปรียบเทียบความเป็นไปได้ของข้อมูล ให้เป็นที่ยอมรับและได้รับความเชื่อถือจากพนักงาน

4. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นผลมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นเรื่องธรรมดาในการทำงานร่วมกัน อาจก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ หรือความแตกแยกภายในองค์กร ดังนั้นหัวหน้างานจำเป็นต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจวิธีการจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ หัวหน้างานบางคนพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม ระวังปัญหาเอาไว้ แต่บางคนพร้อมที่เผชิญกับความขัดแย้งเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการแก้ไขปัญหา วิธีการควบคุมงานของหัวหน้างานที่ไม่ให้เกิดความขัดแย้ง คือ ทำงานอย่างตรงไปตรงมา เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แต่อย่างไรก็ตามกรณีความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นหัวหน้างานจำเป็นต้องหาสาเหตุที่แท้จริง และควบคุมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ขจัดให้หมดไปสร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่าย ยังเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีร่วมกัน

ผู้วิจัยได้รวบรวมสมรรถนะหลักของหัวหน้างานที่สนใจศึกษา จากกรอบทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำแนวคิดที่ได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องมาศึกษาต่อไป โดยงานวิจัยที่คัดเลื้อมมา (ตารางที่ 1) ได้พัฒนาให้มีความเหมาะสมกับแต่ละองค์การ ดังนั้นจึงมีความแตกต่างกันเล็กน้อยในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

เครื่องมือและข้อเปรียบเทียบ	สมรรถนะของผู้จัดการฝึกหัดทั่วไปในธุรกิจโรงแรม (Tas, 1988)	สมรรถนะหลักของผู้จัดการทั่วไปในธุรกิจโรงแรม (Tas, LaBrecque & Clayton, 1996)	สมรรถนะที่จำเป็นของพนักงานโรงแรม (Chung, 2000)	แบบประเมินสมรรถนะของหัวหน้างานในงานเผชิญหน้า (Minnesota, 2007)	สมรรถนะที่สำคัญของหัวหน้างานในบริบทงานโรงแรม (Li & Wang, 2010)	เครื่องมือประเมินสมรรถนะหัวหน้างาน (ACHE, 2011)
ภาพรวม	ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้จัดการทั่วไปในธุรกิจโรงแรม โดยการประเมินของผู้จัดการทั่วไปในธุรกิจโรงแรมในประเทศอเมริกา	เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของผู้จัดการทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศอเมริกา	เพื่อศึกษาสมรรถนะสำคัญของหัวหน้างานบริการ เพื่อลดการลาออกและนำไปศึกษาต่อไป	เพื่อวางแผนพัฒนาทักษะของหัวหน้างาน โดยหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินตนเอง	ศึกษาสมรรถนะหลักของหัวหน้างานในโรงแรม โดยใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพงานบริการ	เพื่อระบุว่าสมรรถนะหรือทักษะของการเป็นหัวหน้างานส่วนใดที่มีความสำคัญนำไปสู่การวางแผนพัฒนา
องค์ประกอบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>-การจัดการปัญหาของลูกค้าด้วยความเข้าใจ</li> <li>-รักษาคุณภาพและจรรยาบรรณพื้นฐานของการทำงาน</li> <li>-แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญและสร้างความมั่นใจ</li> <li>-พัฒนาความสัมพันธ์ทางบวกกับลูกค้า</li> <li>-สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความคิดเห็น มุมมอง</li> <li>- ความเป็นผู้นำ</li> <li>- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</li> <li>- การบริหารจัดการ</li> <li>- เทคนิค</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เทคนิควิเคราะห์งานบริหาร</li> <li>- การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม</li> <li>- ทักษะการสื่อสารและการจัดการปัญหา</li> <li>- เทคนิคและความรู้ในงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่</li> <li>- การสนับสนุนการทำงาน</li> <li>- อำนาจความสะอาดและสนับสนุนการหาเครือข่ายลูกค้า</li> <li>- สร้างการวางแผนและกำกับดูแล</li> <li>- การเป็นผู้นำฝึกฝนและพัฒนากิจกรรม</li> <li>- สนับสนุนการช่วยเหลือสังคม</li> <li>- สุขภาพและความปลอดภัย</li> <li>- ให้ความร่วมมือสนับสนุนอาชีพ</li> <li>- กำหนดตารางเวลาและการชำระค่าใช้จ่าย - เข้าใจงานสำนักงานต่างๆ</li> <li>- บริหารงานบุคคล - การบำรุงรักษา</li> <li>- กิจกรรมการเงิน - เข้าใจกฎเกณฑ์ต่างๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ</li> <li>- ความสามารถในการปรับตัว</li> <li>- ความสามารถด้านการรับนโยบายไปปฏิบัติ</li> <li>- ความเข้าใจความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา</li> <li>- หัวหน้างานระดับกลางและลูกค้า</li> <li>- ความสามารถด้านการจัดการและบูรณาการ</li> <li>- ความสามารถในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดการการสื่อสารและความสัมพันธ์</li> <li>- ภาวะผู้นำ</li> <li>- รักษาความเป็นวิชาชีพ</li> <li>- มีความเข้าใจระบบสุขภาพและสภาพแวดล้อม</li> <li>- ความรู้และทักษะในการประยุกต์ความรู้ทางธุรกิจ</li> </ul>

ตารางที่ 1 ตารางแสดงการเปรียบเทียบมาตรฐานสมรรถนะของหัวหน้างาน

จากตารางข้างต้น ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบความแตกต่างและพิจารณาถึงจุดร่วมแต่ละองค์ประกอบในทุกงานวิจัย โดยคำนึงถึงสมรรถนะหลักพื้นฐานที่จำเป็นต่อหัวหน้างานในหน่วยงานบริการทั่วไป เกณฑ์เบื้องต้นที่ใช้ในการคัดเลือกองค์ประกอบ คือ ผู้วิจัยได้คัดเลือกองค์ประกอบจากการทบทวนวรรณกรรม โดยเลือกองค์ประกอบที่ได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องและเป็นที่ยอมรับ ผู้วิจัยเห็นตรงกันถึงความหมายของแต่ละองค์ประกอบในทุกงานวิจัยที่คัดเลือกมา ว่ามีความตรงตามหัวข้อวิจัยที่ต้องการศึกษา รวมถึงใช้ประสบการณ์การเป็นผู้ให้บริการในการพิจารณาคัดเลือกองค์ประกอบ ของสมรรถนะหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ (Supervisory competency in a service department unit)

เมื่อพิจารณาแล้วผู้วิจัยเห็นว่า สมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในงานที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เป็นที่ยอมรับนับถือของลูกน้อง กล้าตัดสินใจ อีกทั้งมีสภาพอารมณ์ที่มั่นคงในสภาวะงานที่กดดัน

2. การกำกับดูแลและการสอนงาน (Monitoring and coaching) หัวหน้างานมีหน้าที่ติดตาม ควบคุม และกำกับให้ลูกน้องสามารถปฏิบัติตามแผนงานอย่างเป็นระบบและขั้นตอน ผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยให้กำลังใจเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือให้คำแนะนำเมื่อต้องปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ

3. การให้อำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) เปิดโอกาสให้ลูกน้องมีอิสระและรับรู้อำนาจของตนภายในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ทำให้ลูกน้องเกิดความเชื่อมั่นในการบริการและเห็นคุณค่าในตนเอง

4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship) เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สร้างบรรยากาศภายในองค์การให้เอื้อต่อการให้บริการแก่ลูกค้า มีความสามารถในการวิเคราะห์อารมณ์ของผู้อื่น และตอบสนองได้เป็นอย่างดี เพื่อรักษาสัมพันธภาพระหว่างกัน

5. การจัดการปัญหาของลูกค้า (Managing of customer problem) รับฟังปัญหาลูกค้าอย่างเข้าใจ ระบุสาเหตุของปัญหานั้น และแก้ไขปัญหาคำหรือให้ข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและราบรื่น ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดจากการบริการ มีการฝึกฝนทักษะการเผชิญหน้ากับลูกค้าที่มีอารมณ์แปรปรวน เพื่อให้รับมือกับปัญหาลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การรักษาคุณภาพของงานบริการ (Maintaining consistence service quality) คงไว้ซึ่งมาตรฐานการบริการขององค์การ และนำข้อเสนอแนะของลูกค้ามาปรับปรุง โดย

วางแผนและส่งเสริมการให้บริการของพนักงาน เพื่อควบคุมมาตรฐานคุณภาพของการบริการให้มีความเหมาะสมกับความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า และสอดคล้องกับปัจจัยของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อภาพลักษณ์ที่ดีและสร้างชื่อเสียงแก่องค์กร

ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า 6 องค์ประกอบดังกล่าวครอบคลุมสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการที่มีความจำเป็นกับธุรกิจบริการในสถานการณ์ปัจจุบัน

#### 4.2 งานวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพและสมรรถนะของหัวหน้างาน

ฉัตรฤดี สุภปลั่ง (2543) ศึกษาองค์ประกอบบุคลิกภาพ 16 องค์ประกอบของ Cattell (Cattell, 1977 อ้างถึงใน ฉัตรฤดี สุภปลั่ง, 2543) ในองค์ประกอบบุคลิกภาวะทางอารมณ์ (C) พบว่า องค์ประกอบบุคลิกภาวะทางอารมณ์ (C) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพของการให้บริการ พนักงานมีวุฒิทางอารมณ์สูงจะมีคุณภาพของการให้บริการสูงตามไปด้วย องค์ประกอบบุคลิกภาวะทางอารมณ์ (C) หมายถึง อารมณ์มั่นคง ใจเย็น จิตใจสงบ ยอมรับข้อเท็จจริง อุดหนุนไม่ย่อท้อ ซึ่ง องค์ประกอบบุคลิกภาวะทางอารมณ์ (C) ของ Cattell มีความหมายใกล้เคียงกับ บุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (E) ในบุคลิกภาพแบบ 5 องค์ประกอบ (Big five personality) ของ Costa และ McCrae (1992) มีความหมายว่า สงบ เยือกเย็น ผ่อนคลาย เข้มแข็งอดทน มั่นคง รู้ลึก เพียงพอ

อภิวัฒน์ จันกัน (2545) พนักงานธนาคารระดับหัวหน้างานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานสูง มีบุคลิกภาพด้านความไม่มั่นคงทางอารมณ์ต่ำกว่าพนักงานธนาคารระดับหัวหน้างานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต่ำ และมีบุคลิกภาพด้านการเปิดเผยด้านการเปิดรับประสบการณ์ ด้านความเข้าใจผู้อื่น และด้านความรับผิดชอบสูงกว่าพนักงานธนาคารระดับหัวหน้างานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กฤษณ์ อริยะพุทธิพงศ์ และ อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย (2548, อ้างถึงใน ชนัตรา ร่อนพิบูลย์, 2550) กำหนดให้ลักษณะชอบสังสรรค์สัมพันธ์ (Extraversion) เป็นองค์ประกอบหนึ่งของสมรรถนะด้านจิตสำนึกในการให้บริการ

อิสระ บุญญะฤทธิ์ และรัตติกรณ์ จงวิศาล (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศองค์กร และประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น พบว่าสมรรถนะทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยใช้องค์ประกอบตามแนวคิดของ Zwell (2000, อ้างถึงในอิสระ บุญญะฤทธิ์ และรัตติกรณ์ จง

วิศาล,2547) สมรรถด้านการไฟลัสมฤทธิในหน้าทำงาน ด้านสัมพันธ์ภาพ ด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านการจัดการ และด้านความเป็นผู้นำ

Barrick & Mount (1991) ศึกษาบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษาแบบ Meta Analysis กับ 5 กลุ่มอาชีพ พบว่าบุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานทุกกลุ่มอาชีพ และบุคลิกภาพด้านการเปิดเผยตนเอง มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

Salgado(1997) ได้ศึกษาบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงานของคนยุโรป ซึ่งผลการศึกษาพบว่า บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบและความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานของทุกงานทุกอาชีพ พนักงานระดับหัวหน้าในโรงแรมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานสูง มีบุคลิกภาพด้านความไม่มั่นคงทางอารมณ์ต่ำกว่าพนักงานระดับหัวหน้าในโรงแรมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีบุคลิกภาพด้านการเปิดเผยตนเองด้านการเปิดรับประสบการณ์ ด้านความเข้าใจผู้อื่น และด้านความรับผิดชอบสูงกว่าพนักงานระดับหัวหน้าในโรงแรมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

#### 4.3 งานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของหัวหน้างาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของหัวหน้างานภายในประเทศ ได้แก่ ปิยฉัตร แวงโสธรณ์ (2548) ศึกษาภาวะผู้นำ สมรรถนะของผู้นำ กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) พบว่าสมรรถนะของผู้นำ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านสัมพันธ์ภาพ ด้านบริหารและการจัดการ และด้านความเป็นผู้นำ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน

จากการศึกษา อัญชุลี สุปบัว (2549) ศึกษาทัศนคติต่อการทำงาน และความเชื่ออำนาจภายในตนเอง ที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ สาขารัชโยธิน พบว่า หัวหน้างานระดับต้นที่มีทัศนคติต่อการทำงาน และความเชื่ออำนาจภายในตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีคะแนนทัศนคติต่อการทำงานและความเชื่ออำนาจภายในตนเองในระดับกลาง ซึ่งสามารถเพิ่มผลการ

ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยใช้ช่องทางการสื่อสาร และบริหารงานแบบมีส่วนร่วม สำหรับการเพิ่มทัศนคติที่ดีในการทำงาน และเนื่องจากธุรกิจธนาคารเป็นรูปแบบของงานบริการ อย่างหนึ่ง ผู้บริหารจึงต้องกล้าคิด กล้าตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองให้ทันต่อการแข่งขันในปัจจุบัน ดังนั้นต้องเพิ่มความเชื่ออำนาจภายในตนเองให้แก่หัวหน้างานระดับต้น อาจใช้ระบบพี่เลี้ยง กล่าวคือ ให้ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้แนะนำอย่างใกล้ชิด และมีหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มเติม ในด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

อิสระ บุญญะฤทธิ (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศขององค์กร และประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น กลุ่มตัวอย่างคือ หัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะทุกด้าน คือ สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ สมรรถนะด้านลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะด้านการจัดการ และสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ประสิทธิภาพของหัวหน้างานระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และพบสมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งานและบรรยากาศขององค์กรมีมิติมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวังสามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้นได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001 ดังนั้นองค์กรควรรว้ใจกับการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างานระดับต้นในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานที่ตรงกับผู้ได้บังคับบัญชา

โชติกา นำศรีสกุลรัตน์ (2546) ศึกษาพนักงานขาย จำนวน 315 คน พบว่าการเสริมพลังในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจภายในของพนักงานและความเชื่อในความสามารถของตนเองอย่างมีนัยสำคัญ

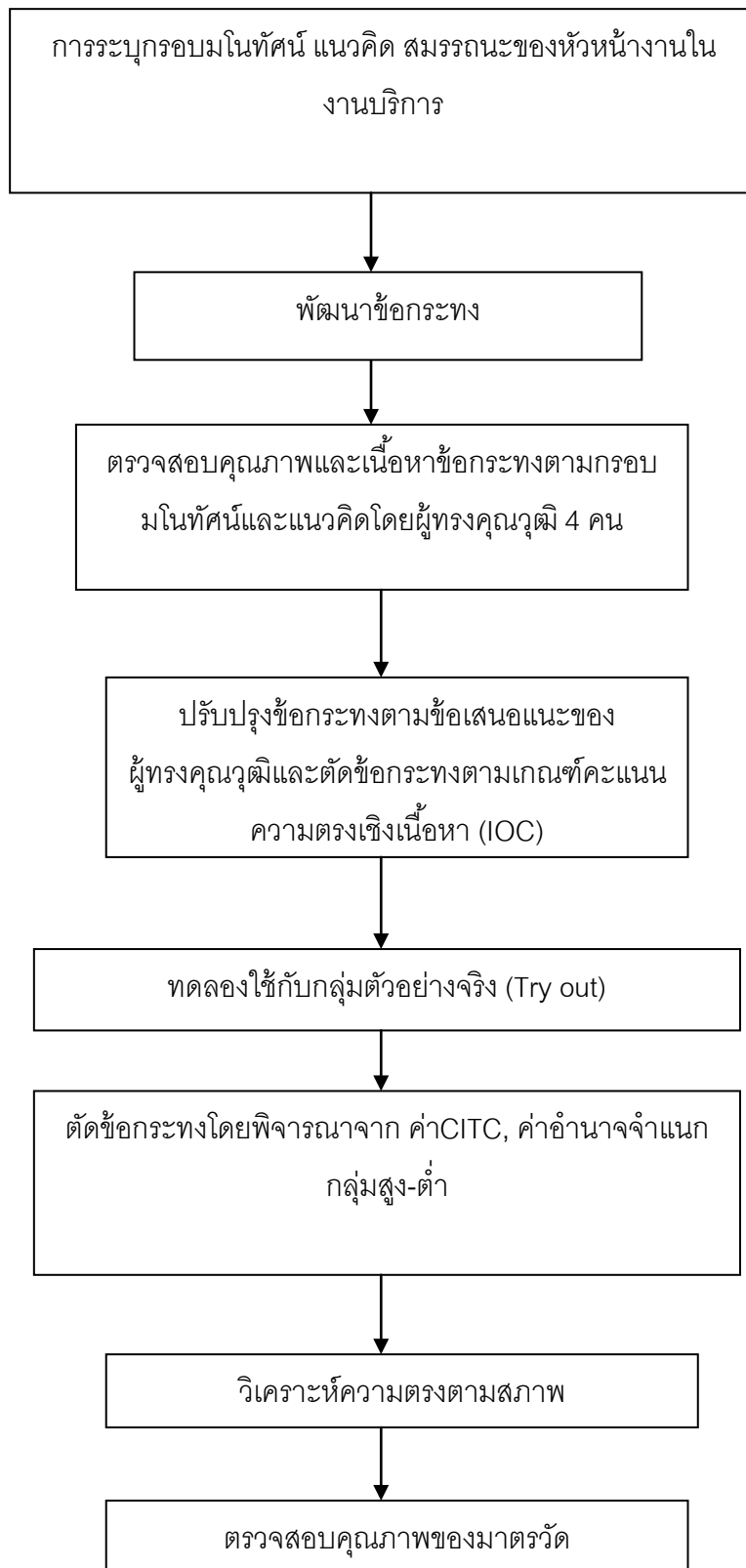
สม อุดมกิจวัฒนา (2551) ศึกษาผู้บริหารระดับต้นจำนวน 200 คน ของธนาคารแห่งหนึ่ง พบว่า การเสริมสร้างพลังในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสนับสนุนจากหัวหน้างานตามการรับรู้และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรมีนัยสำคัญ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณสมบัติทางจิตมิติของมาตรวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านการบริการ

## แผนภาพที่ 1 แสดงกระบวนการวิจัย

### แผนภาพแสดงกระบวนการวิจัย



## ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีขอบเขตของการวิจัย คือ พัฒนาและตรวจสอบคุณสมบัติทางจิตมิติของมาตรวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านการบริการ

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**สมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ** หมายถึง คุณสมบัติของหัวหน้างานที่ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และความสามารถในเรื่องของงานที่ทำ ซึ่งทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ช่วยให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน เพราะหัวหน้างานเป็นผู้ปฏิบัติงานภายใต้กลยุทธ์ของผู้บริหาร และควบคุมการให้บริการของพนักงานบริการ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณสมบัติทางจิตมิติของมาตรวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านการบริการที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างานในงานบริการขององค์การธุรกิจ
2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนามาตรสมรรถนะอื่นๆต่อไป



## บทที่ 2

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและพัฒนามาตรวัดสมรรถนะหัวหน้างานในหน่วยงานด้านการบริการ โดยมีกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและแผนภาพแสดง กระบวนการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ หัวหน้างานในหน่วยงานด้านการบริการและนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ จำนวน 258 คน และนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจำนวน 30 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล มาตรวัดสมรรถนะหัวหน้างานในหน่วยงานด้านการบริการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 1. แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลประกอบไปด้วยข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อ แบบสอบถามประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลเบื้องต้นของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านการบริการที่เข้าร่วมการวิจัย ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระยะเวลาการเป็นหัวหน้างาน และประเภทธุรกิจบริการ โดยมีรูปแบบการตอบเป็นตัวเลือกและเติมตัวเลข

##### 2. มาตรวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านการบริการ

มาตรวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านการบริการเป็นมาตรวัดที่สร้างขึ้นเพื่อวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านการบริการว่าจะมีสมรรถนะมากน้อยเพียงใด โดยผู้ตอบจะต้องประเมินว่าเขามีสมรรถนะที่ตรงกับตนในแต่ละข้อมากน้อยเพียงใด โดยมาตรวัดนี้มีลักษณะการตอบเป็นแบบมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ช่วง ตั้งแต่ 0 (ไม่เคย), 1 (นานๆครั้ง), 2 (บางครั้ง), 3 (บ่อย) และ 4 (เป็นประจำ) มาตรวัดชุดนี้คณะผู้วิจัยได้พัฒนาโดยใช้

กรอบแนวคิดจากเอกสารวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านการบริการ

### ขั้นตอนการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คณะผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นใหม่ทั้งหมดตามแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานการบริการ ทั้งนี้สาเหตุที่คณะผู้วิจัยต้องพัฒนามาตรขึ้นมาใหม่เพราะมาตรวัดที่ใช้ในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานการบริการยังมีจำนวนน้อยมาก เมื่อพิจารณาเทียบกับความสำคัญของสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานการบริการที่มีผลอย่างมากต่อการปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์การ คณะผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญที่จะพัฒนามาตรวัดดังกล่าวเพื่อนำไปใช้เพื่อความสำเร็จขององค์การ

การพัฒนามาตรวัดมีขั้นตอนการพัฒนาทั้งหมด 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและสร้างข้อกระทง 2) ตรวจสอบความเหมาะสมทางภาษาของข้อกระทง 3) การทดลองใช้มาตรวัดและการพิจารณาคัดเลือกข้อกระทง

และการตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดมี 2 ขั้นตอน คือ 1) วิธีหลายลักษณะหลายวิธี (Multi trait Multi method) ด้วยการหาค่าสหสัมพันธ์ (correlation) แบบเอกนัย (convergent) และ แบบอนกนัย (divergent) 2) ความแตกต่างกลุ่มที่รู้ความแตกต่างอย่างชัดเจน (Method of Contrasted Group) ด้วยสถิติ  $t$  แบบ independent t-test

มาตรวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านการบริการ

มีขั้นตอนในการพัฒนาโดยละเอียดดังนี้

1. กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและการสร้างข้อกระทง คณะผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านการบริการการสร้างข้อกระทงได้กำหนดองค์ประกอบ ทั้งหมด 6 ประกอบ และข้อกระทงภายใต้แต่ละองค์ประกอบให้มีอย่างน้อย 15 ข้อ ได้ข้อกระทงทั้งหมด 90 ข้อ เป็นข้อกระทงทางบวก 59 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 31 ข้อ ดังนี้

1.1 องค์ประกอบที่ 1 ความเป็นผู้นำ รวมข้อกระทง 15 ข้อ เป็นข้อกระทงทางบวก 11 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 4 ข้อ

1.2 องค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลและการสอนงาน รวมข้อกระทง 15 ข้อ เป็นข้อกระทงทางบวก 9 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 6 ข้อ

1.3 องค์ประกอบที่ 3 การให้อำนาจการตัดสินใจ รวมข้อกระทง 15 ข้อ เป็นข้อกระทงทางบวก 8 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 7 ข้อ

1.4 องค์ประกอบที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมข้อกระทง 15 ข้อ เป็นข้อกระทงทางบวก 10 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 5 ข้อ

1.5 องค์ประกอบที่ 5 การจัดการปัญหาของลูกค้า รวมข้อกระทง 15 ข้อ เป็นข้อกระทงทางบวก 11 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 4 ข้อ

1.6 องค์ประกอบที่ 6 การรักษาคุณภาพของงานบริการ รวมข้อกระทง 15 ข้อ เป็นข้อกระทงทางบวก 10 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 5 ข้อ

2. ตรวจสอบความเหมาะสมทางภาษาของข้อกระทง คณะผู้วิจัยทำการตรวจสอบความเหมาะสมทางภาษาของข้อกระทง (เช่น ความชัดเจนทางภาษา ความเข้าใจง่าย) โดยนำข้อกระทงทั้งหมดไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 4 ท่านพิจารณา (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิอยู่ในภาคผนวก ก) และให้คะแนนความตรงเชิงเนื้อหา Item Objective Congruence Index (IOC) โดยมีเกณฑ์คือ ถ้าค่าความตรงเชิงเนื้อหามากกว่า 0.5 แสดงว่าข้อกระทงนั้นใช้ได้ แต่ถ้าค่าความตรงเชิงเนื้อหา น้อยกว่า 0.5 แสดงว่าข้อกระทงนั้นใช้ไม่ได้

เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะและให้คะแนนความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ในการปรับปรุงข้อกระทง ซึ่งคณะผู้วิจัยได้นำความเห็นและข้อเสนอแนะดังกล่าวมาปรับปรุงมาตรวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านการบริการ และตัดข้อกระทงที่ไม่ผ่านค่าความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ที่ระดับเกณฑ์ 0.5 (คะแนนความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) อยู่ในภาคผนวก ข) ทำให้ได้มาตรวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านการบริการที่มีข้อกระทงทั้งหมด 77 ข้อ เป็นข้อกระทงทางบวก 53 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 24 ข้อ ดังนี้

2.1 องค์ประกอบที่ 1 ความเป็นผู้นำ รวมข้อกระทง 14 ข้อ เป็นข้อกระทงทางบวก 10 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 4 ข้อ

2.2 องค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลและการสอนงาน รวมข้อกระทง 12 ข้อ เป็นข้อกระทงทางบวก 9 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 3 ข้อ

2.3 องค์ประกอบที่ 3 การให้อำนาจการตัดสินใจ รวมข้อกระทง 13 ข้อ เป็นข้อกระทงทางบวก 7 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 6 ข้อ

2.4 องค์ประกอบที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมข้อกระทง 12 ข้อ เป็นข้อกระทงทางบวก 8 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 4 ข้อ

2.5 องค์ประกอบที่ 5 การจัดการปัญหาของลูกค้า รวมข้อกระทง 13 ข้อ เป็นข้อกระทงทางบวก 9 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 4 ข้อ

2.6 องค์ประกอบที่ 6 การรักษาคุณภาพของงานบริการ รวมข้อกระทง 13 ข้อ เป็นข้อกระทงทางบวก 10 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 3 ข้อ

ตารางที่ 2 สรุปจำนวนข้อกระทงชั้นสร้างมาตรฐานและชั้นตรวจสอบความตรงโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบ ที่	ชั้นสร้างมาตรฐาน			ชั้นตรวจสอบความตรงโดยผู้ทรงคุณวุฒิ		
	ข้อกระทง	ข้อกระทง	รวม	ข้อกระทง	ข้อกระทง	รวม
	ทางลบ	ทางบวก		ทางลบ	ทางบวก	
1	4	11	15	4	10	14
2	6	9	15	3	9	12
3	7	8	15	6	7	13
4	5	10	15	4	8	12
5	4	11	15	4	9	13
6	5	10	15	3	10	13
รวม	31	59	90	24	53	77

### 3. การทดลองใช้มาตรฐานวัดและพิจารณาเลือกข้อกระทง

คณะผู้วิจัยได้นำมาตรฐานวัดที่มีข้อกระทงทั้งหมด 77 ข้อ ไปทดลองใช้กับหัวหน้างานในหน่วยงานด้านการบริการ จำนวน 55 คน เพื่อประเมินคุณภาพของข้อกระทงรายข้อ มีขั้นตอนดังนี้

3.1 การให้คะแนนมาตรฐานวัดสมรรถนะหัวหน้างานในหน่วยงานบริการ แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ ไม่เคย นานๆ ครั้ง บางครั้ง บ่อย เป็นประจำ ผู้ตอบมาตรฐานวัดต้องเลือกตอบเพียงคำตอบเดียว รายละเอียดของเกณฑ์การให้คะแนนข้อกระทงทางบวกและข้อกระทงทางลบ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 เกณฑ์การให้คะแนนข้อกระทงทางบวกและข้อกระทงทางลบของมาตรฐานวัดสมรรถนะหัวหน้างานในหน่วยงานด้านการบริการ

คำตอบ	คะแนน	
	ข้อกระทงทางบวก	ข้อกระทงทางลบ
ไม่เคย	0	4
นานๆ ครั้ง	1	3
บางครั้ง	2	2
บ่อย	3	1
เป็นประจำ	4	0

3.2 หลังจากนั้นนำมาตรวัดไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการโดยใช้การแจกมาตรวัด ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 55 คน

3.3 นำคะแนนมาวิเคราะห์อำนาจจำแนกระหว่างกลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ รายข้อ โดยใช้สถิติ  $t$  แบบ independent t-test โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกคือ ข้อกระทงแต่ละข้อจะต้องมีค่าเฉลี่ยรายข้อแตกต่างกันระหว่างกลุ่มสูง-กลุ่มต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ดูตารางการวิเคราะห์อำนาจจำแนกระหว่างกลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ รายข้อ (ภาคผนวก ค)) จากการวิเคราะห์พบว่าข้อกระทงที่มีอำนาจจำแนกระหว่างกลุ่มสูง-กลุ่มต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีทั้งหมด 59 ข้อ แบ่งเป็นข้อกระทงทางบวก 49 ข้อ ข้อกระทงทางลบ 10 ข้อ

3.4 นำข้อกระทงที่ผ่านการวิเคราะห์อำนาจจำแนกระหว่างกลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ รายข้อทั้ง 59 ข้อ มาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมทั้งหมด (corrected item-total correlation) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05 (ดูตารางการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมทั้งหมด (corrected item-total correlation) ภาคผนวก ง-ฉ) สามารถสรุปขั้นตอน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมทั้งหมด (Corrected item-total correlation หรือ CITC)

การวิเคราะห์ CITC	ข้อกระทงทั้งหมด	ข้อกระทงที่มีคุณภาพ	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
ครั้งที่ 1	59	53	.930
ครั้งที่ 2	53	52	.945

3.5 เมื่อวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมทั้งหมด (Corrected item-total correlation หรือ CITC) แล้ว จึงวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นรายองค์ประกอบ ทั้ง 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเป็นผู้นำ (Leadership) การกำกับดูแลและการสอนงาน (Monitoring and coaching) การให้อำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship) การจัดการปัญหาของลูกค้า (Managing of customer problem) การรักษาคุณภาพของงานบริการ (Maintaining consistence service quality) กำหนดระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05 (ดูตารางการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อของแต่ละองค์ประกอบ (ภาคผนวก ช)) สามารถสรุปดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นรายองค์ประกอบ

องค์ประกอบ	ข้อกระทง	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
ความเป็นผู้นำ (Leadership)	9	.737
การกำกับดูแลและการสอนงาน (Monitoring and coaching)	8	.777
การให้อำนาจการตัดสินใจ (Empowerment)	5	.724
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship)	10	.754
การจัดการปัญหาของลูกค้า (Managing of customer problem)	9	.837
การรักษาคุณภาพของงานบริการ (Maintaining consistence service quality)	11	.800

3.6 จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อ กับคะแนนรวมทั้งชุด (Corrected item-total correlation หรือ CITC) และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นรายองค์ประกอบในองค์ประกอบ ทำให้ได้ข้อกระทงที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจริง ทั้งหมด 52 ข้อ เป็นข้อกระทงทางลบ 6 ข้อ และข้อกระทงทางบวก 46 ข้อ

ตารางที่ 6 สรุปจำนวนข้อกระทงชั้นสร้างมาตร ตรวจสอบความตรงโดยผู้ทรงคุณวุฒิและ ตรวจสอบความเที่ยงในการทดลองใช้

องค์ประกอบที่	ชั้นสร้างมาตร		ชั้นผู้ทรงคุณวุฒิ		ชั้นทดลองใช้	
	ลบ	บวก	ลบ	บวก	ลบ	บวก
1	4	11	4	10	2	7
2	6	9	3	9	0	8
3	7	8	6	7	0	5
4	5	10	4	8	2	8
5	4	11	4	9	1	8
6	5	10	3	10	1	10
รวม	31	59	24	53	6	46

จากนั้นคณะผู้วิจัยได้ตรวจสอบ ด้วยวิธีหลายลักษณะหลายวิธี (Multi trait Multi method) เพื่อให้มั่นใจว่าข้อกระทงจะมีความตรงเชิงภาวะสันนิษฐานอย่างแท้จริง โดยนำมาตรวจวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการไปสัมพันธ์กับมาตรวัดบุคลิกภาพแบบ 5 องค์ประกอบ (Big five personality) พัฒนาโดย คัดนางค์ มณีศรี (2552) คณะผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบด้านความมีจิตสำนึก (Conscientiousness) และ เปิดเผย (Extraversion) สัมพันธ์ทางบวก เรียกว่า เอกนัย (convergent) หมายความว่า ถ้าสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการสูง บุคลิกภาพด้านความมีจิตสำนึกและเปิดเผยจะสูงด้วย และไม่มั่นคงทางอารมณ์ (Neuroticism) สัมพันธ์ทางลบ เรียกว่า อเนกนัย (divergent) หมายความว่า ถ้าคะแนนสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการสูง บุคลิกภาพด้านไม่มั่นคงทางอารมณ์จะต่ำ โดยหาสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Person's correlation) กับมาตรวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ และสุดท้าย คณะผู้วิจัยตรวจสอบความตรงตามเกณฑ์ด้วยการหาความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่รู้ความแตกต่างอย่างชัดเจน (Method of Contrasted Group) ในมาตรวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ เพื่อเปรียบเทียบด้วยสถิติ  $t$  แบบ independent  $t$ -test

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. คณะผู้วิจัยติดต่อและนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ ในการเข้าไปเก็บข้อมูลในหน่วยงานบริการต่างๆ
2. เมื่อได้รับอนุญาตให้ดำเนินการเก็บข้อมูลแล้ว คณะผู้วิจัยได้เข้าไปเก็บข้อมูลตามวันและเวลาที่ได้นัดหมายกับหน่วยงานไว้
3. เมื่อคณะผู้วิจัยทำแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว คณะผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามก่อนที่จะรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนา และการตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัด

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนามาตรวัดนั้นคณะผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้อคำถามในแบบวัด (corrected item-total correlation) การหาค่าอำนาจจำแนกด้วยสถิติ  $t$  แบบ independent  $t$ -test

2. การตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัดใช้วิธี หลายลักษณะหลายวิธี (Multi trait Multi method) แบบเอกนัย (Convergent) และแบบอเนกนัย (Divergent) ด้วยการหาค่าสหสัมพันธ์ (correlation) และ กลุ่มที่รู้ความแตกต่างอย่างชัดเจน (Method of Contrasted Group) ด้วยสถิติ  $t$  แบบ independent t-test



## บทที่ 3

### ผลการวิจัย

คณะผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการพัฒนามาตรวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ ดังนี้

**การศึกษาคุณภาพของมาตรวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ โดยใช้วิธีหลายลักษณะหลายวิธี (Multi-trait, Multi-method)**

#### 1. ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ หัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการของธุรกิจพาณิชย์-ค้าปลีก จำนวน 203 คน จากข้อมูลที่กลุ่มผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมนั้นพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย 103 คน และเพศหญิง 100 คน โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 58.6 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่เป็นระดับปริญญาตรี 112 คน คิดเป็นร้อยละ 55.2 ระยะเวลาในการทำงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 5-10 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 31.53 และมีระยะเวลาการเป็นหัวหน้างาน 5 – 10 ปี 85 คน คิดเป็นร้อยละ 41.87 ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และ  
ระยะเวลาการเป็นหัวหน้างาน (N = 203)(1)

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	103	50.74
หญิง	100	49.26
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	60	29.56
31-40 ปี	119	58.62
41-50 ปี	24	11.82
การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	82	40.40
ปริญญาตรี	112	55.17
ปริญญาโท	9	4.43
ระยะเวลาการทำงาน		
ต่ำกว่า 1 ปี	3	1.48
1 – 5 ปี	30	14.78
5 - 10 ปี	64	31.53
11 – 15 ปี	58	28.57
15 – 20 ปี	40	19.70
20 ปีขึ้นไป	8	3.94
ระยะเวลาการเป็นหัวหน้างาน		
ต่ำกว่า 1 ปี	20	9.85
1 – 5 ปี	74	36.45
5 - 10 ปี	85	41.87
11 – 15 ปี	21	10.34
15 – 20 ปี	3	1.49
จำนวนลูกน้องใต้บังคับบัญชา		
1 – 10 คน	106	52.22
11 – 20 คน	43	21.18
21 – 50 คน	30	14.78
51 – 100 คน	11	5.42
100 คนขึ้นไป	13	6.40
รวม	203	100.00

## 2. ผลการวิเคราะห์ด้วยการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

จากการศึกษาโดยใช้วิธีหลายลักษณะหลายวิธี (Multi-trait, Multi-method) โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ และบุคลิกภาพตามแนวบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบในรายด้าน คือ ด้านไม่มั่นคงทางอารมณ์ด้านเปิดเผย และด้านมีจิตสำนึกจำนวน 203 คน พบค่าสหสัมพันธ์ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสหสัมพันธ์ ( $N = 203$ )

ตัวแปร	$M$	$SD$	$r$
1. สมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ	157.65	18.42	-
2. บุคลิกภาพตามแนวบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ	-	-	-
2.1 บุคลิกภาพด้านไม่มั่นคงทางอารมณ์	24.26	6.02	-.517**
2.2 บุคลิกภาพด้านเปิดเผย	39.01	5.80	.468**
2.3 บุคลิกภาพด้านมีจิตสำนึก	37.69	5.47	.482**

\*\* $p < .01$

หมายเหตุ : ความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์: +/- 0-0.20(ต่ำ) +/- 0.21-0.40(ค่อนข้างต่ำ) +/- 0.41-0.60(ปานกลาง) +/- 0.61-0.80(ค่อนข้างสูง) +/- 0.81ขึ้นไป (สูง)

จากตารางที่ 8 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ และตัวแปรบุคลิกภาพตามแนวบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบในรายด้านพบว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันตามรายละเอียด ดังนี้

สมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพตามแนวบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบในรายด้าน โดยบุคลิกภาพด้านไม่มั่นคงทางอารมณ์ (Neuroticism) มีความสัมพันธ์ทางลบในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = -.517, p < .01$ ) บุคลิกภาพด้านเปิดเผย (Extraversion) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = .468, p < .01$ ) และพบว่าบุคลิกภาพด้านมีจิตสำนึก (Conscientiousness) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = .482, p < .01$ )

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ และบุคลิกภาพตามแนวบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบในรายด้าน สามารถสรุปได้ว่า บุคลิกภาพด้านไม่มั่นคงทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ ส่วนบุคลิกภาพด้านเปิดเผย และบุคลิกภาพด้านมีจิตสำนึกมีความสัมพันธ์

ทางบวกกับสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### การศึกษาคุณภาพของมาตรวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ โดยวิธีกลุ่มที่รู้ความแตกต่างอย่างชัดเจน (Method of Contrasted Group)

#### 1. ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่รู้ความแตกต่างชัดเจน (Contrasted Group) ที่ใช้ในการศึกษาคุณภาพของมาตรวัด คือ กลุ่มหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ ธุรกิจประเภทพาณิชย์-ค้าปลีก จำนวน 30 คน และนิสิตชั้นปีที่ 1 ระดับปริญญาตรี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 30 คน

กลุ่มหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ คัดเลือกจากคะแนน 30 ลำดับแรกของหัวหน้างานที่มีคะแนนสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการสูง กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย 13 คนและเพศหญิง 17 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 70.0 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ในระดับปริญญาตรี 16 คน คิดเป็นร้อยละ 53.33ระยะเวลาในการทำงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 5-10 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 43.33 และมีระยะเวลาการเป็นหัวหน้างาน 5 – 10 ปี 14 คน คิดเป็นร้อยละ 46.67 ดังตารางที่ 9

กลุ่มนิสิตชั้นปีที่ 1 ระดับปริญญาตรี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย อายุ 19 ปี คิดเป็นร้อยละ 60.0และศึกษาอยู่ในคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา คณะจิตวิทยา คณะทันตแพทยศาสตร์และคณะเภสัชศาสตร์ ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และ ระยะเวลาการเป็นหัวหน้างาน (N = 30)(2)

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	17	56.67
หญิง	13	43.33
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	5	16.67
31-40 ปี	21	70.00
41-50 ปี	4	13.33
การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	46.67
ปริญญาตรี	16	53.33
ระยะเวลาการทำงาน		
1 – 5 ปี	3	10.00
5 - 10 ปี	13	43.33
11 – 15 ปี	8	26.67
15 – 20 ปี	5	16.67
20 ปีขึ้นไป	1	3.33
ระยะเวลาการเป็นหัวหน้างาน		
1 – 5 ปี	10	33.33
5 - 10 ปี	14	46.67
11 – 15 ปี	6	20.00
จำนวนลูกน้องได้บังคับบัญชา		
1 – 10 คน	17	56.67
11 – 20 คน	8	26.67
21 – 50 คน	1	3.33
51 – 100 คน	-	-
100 คนขึ้นไป	4	13.33
รวม	30	100.00

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละจำแนกตามเพศ อายุ และคณะของนิสิตชั้นปีที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (N = 30)

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	4	26.67
หญิง	26	73.33
อายุ		
18 ปี	7	23.33
19 ปี	18	60.00
20 ปี	5	16.67
คณะ		
วิทยาศาสตร์การกีฬา	2	6.67
จิตวิทยา	4	13.33
ทันตแพทยศาสตร์	17	56.67
เภสัชศาสตร์	7	23.33
รวม	30	100.00

## 2. ผลการวิเคราะห์ด้วยการทดสอบค่าสถิติที่ (t-test)

จากการศึกษาโดยวิธีกลุ่มที่รู้ความแตกต่างอย่างชัดเจน (Method of Contrasted Group) กำหนดให้กลุ่มที่มีสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการระดับสูงคือหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ รุรกิจประเภทพาณิชย์-ค้าปลีก จำนวน 30 คน และกลุ่มที่มีสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการระดับต่ำคือนิสิตชั้นปีที่ 1 ระดับปริญญาตรี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 30 คน พบว่าสถิติที่ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 10

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ค่าสถิติที่ (t-statistics) ของกลุ่มที่รู้ความแตกต่างอย่างชัดเจน (Method of contrasted Group) (n=30)

	หัวหน้างาน (กลุ่มสูง)		นิสิตชั้นปีที่ 1 (กลุ่มต่ำ)		t
	M	SD	M	SD	
สมรรถนะของหัวหน้างาน ในหน่วยงานด้านบริการ	185.77	5.74	138.00	20.56	12.26**

\*\* $p < .01$

จากตารางที่ 11 พบว่า กลุ่มหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ ธุรกิจประเภท พาณิชยกรรม-ค้าปลีก มีคะแนนรวมเฉลี่ย 185.77 คะแนน และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 5.74 คะแนน ซึ่งมากกว่ากลุ่มนิสิตชั้นปีที่ 1 ระดับปริญญาตรี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่มีคะแนนรวมเฉลี่ย 138.00 คะแนน และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 20.56 คะแนน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ .01 ด้วยค่าสถิติที่ (t-statistics) เท่ากับ 12.26 (df = 58) และมีขนาดอิทธิพล (Effect Size) เท่ากับ 12.25 ซึ่งแสดงว่า 2 กลุ่มนี้มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน

## บทที่ 4

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนามาตรวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัยดังกล่าวออกมาเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ (1) การพัฒนามาตรวัด (2) การศึกษาคุณภาพของมาตรวัด รายละเอียดดังนี้

#### การพัฒนามาตรวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ

- การสร้างข้อกระทง การทดลองใช้มาตรวัด และการพิจารณาคัดเลือกข้อกระทง : เมื่อเก็บข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว กลุ่มผู้วิจัยได้ป้อนข้อมูลเข้าสู่โปรแกรม SPSS โดยตรวจสอบความตรงตามภาวะสันนิษฐาน (Construct Validity) โดยใช้สถิติ t-test และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Corrected Item-Total Correlation) เป็นการตรวจสอบอำนาจในการจำแนก และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับความสัมพันธ์ของแต่ละข้อกระทงกับข้อกระทงโดยรวม ได้ข้อกระทงรวม 52 ข้อ มีค่าความเที่ยงที่คำนวณจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค พบว่า สมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการฉบับทดลองดังกล่าว มีค่าเท่ากับ .945 ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สูงมาก

#### การศึกษาคุณภาพของมาตรวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ

มาตรวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการของกลุ่มผู้วิจัยได้ผ่านการตรวจสอบความตรง (Validity) 3 ประเภท คือ ความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความตรงตามภาวะสันนิษฐาน (Construct Validity)

คุณภาพด้านความตรงของเนื้อหา (Content Validity) กลุ่มผู้วิจัยได้นำมาตรวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการที่พัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมโดยผู้วิจัย และผ่านการพิจารณาของอาจารย์ที่ปรึกษา ได้ 6 องค์ประกอบที่สำคัญ ข้อกระทงที่อธิบายทั้งหมดรวม 90 ข้อ ไปเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 4 ท่านเพื่อให้ความเห็น โดยผู้วิจัยได้นำมาตรวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการไปส่งมอบ และอธิบายรายละเอียดด้วยตนเอง เมื่อรวบรวมครบแล้ว กลุ่มผู้วิจัยได้ทำสรุปในรูปแบบตารางแสดงความเห็นทั้งหมดของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 4 ท่าน แบบคะแนนความตรงเชิงเนื้อหา Item Objective Congruence Index (IOC) เพื่อนำไปเสนอและขอความเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษา เมื่ออาจารย์ที่ปรึกษาได้พิจารณาเป็น



ที่เรียบร้อย กลุ่มผู้วิจัยจึงปรับปรุงมาตรวัดอีกครั้ง ได้ข้อกระทงจำนวนรวม 79 ข้อ ก่อนที่จะนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างทดลอง คือ หัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ ประเภทธุรกิจพาณิชย์-ค้าปลีก จำนวน 60 คน

หลังจากนั้นกลุ่มผู้วิจัยได้นำมาตรวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ และบุคลิกภาพตามแนวบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบในรายด้าน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยทั้งต่างประเทศและในประเทศ เกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับการปฏิบัติงาน เช่น Barrick & Mount (1991, อ้างถึงใน อภิวัฒน์ จันกัน, 2545) ศึกษาบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษาแบบ Meta Analysis กับ 5 กลุ่มอาชีพ พบว่าบุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานทุกกลุ่มอาชีพ และบุคลิกภาพด้านการเปิดเผยตนเอง มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งมีผลที่ใกล้เคียงกับงานวิจัยของ Salgado (1997, อ้างถึงใน อภิวัฒน์ จันกัน, 2545) ได้ศึกษาบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงานของคนยุโรป ซึ่งผลการศึกษาพบว่า บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบและความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานของทุกงานทุกอาชีพและพนักงานระดับหัวหน้าในโรงแรมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานสูง มีบุคลิกภาพด้านความไม่มั่นคงทางอารมณ์ต่ำกว่าพนักงานระดับหัวหน้าในโรงแรมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) และมีบุคลิกภาพด้านการเปิดเผยตนเองด้านการเปิดรับประสบการณ์ ด้านความเข้าใจผู้อื่น และด้านความรับผิดชอบสูงกว่าพนักงานระดับหัวหน้าในโรงแรมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .01$ ) องค์ประกอบนำมาใช้สำหรับหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการนั้นคือ ด้านไม่มั่นคงทางอารมณ์ ด้านเปิดเผย และด้านมีจิตสำนึก เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ ประเภทธุรกิจพาณิชย์-ค้าปลีก จำนวน 203 คน โดยใช้วิธีหลายลักษณะหลายวิธี (Multi-trait, Multi-method) สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ 3 ส่วน ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 สมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ และบุคลิกภาพด้านไม่มั่นคงทางอารมณ์

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้ที่มีสมรรถนะของหัวหน้างานด้านบริการสูง จะมีบุคลิกภาพด้านไม่มั่นคงทางอารมณ์ต่ำ ซึ่งหมายความว่าหัวหน้างานที่มีบุคลิกภาพด้านไม่มั่นคงทางอารมณ์ต่ำ จะมีสมรรถนะของหัวหน้างานสูง และหัวหน้างานที่มีบุคลิกภาพด้านไม่มั่นคงทางอารมณ์สูง จะมีสมรรถนะของหัวหน้างานต่ำ ตรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลที่มีบุคลิกภาพด้านไม่มั่นคงทางอารมณ์ต่ำ หรือจะเรียกว่ามีความมั่นคงทางอารมณ์สูง จะมีลักษณะสงบนิ่ง สามารถควบคุมสภาวะอารมณ์ได้ดีแม้อยู่ในสถานการณ์ที่กดดัน ซึ่งบทบาทของหัวหน้างานใน

หน่วยงานด้านบริการ จำเป็นต้องรับมือกับอารมณ์ของลูกค้า ช่วยแก้ไขปัญหาก็แก่ลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจในการให้บริการ รวมถึงการควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ที่ซับซ้อนไม่ว่าจะต้องเกี่ยวข้องกับลูกค้า ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารขององค์กร โดยเฉพาะหัวหน้างานที่ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเอง พร้อมทั้งทำงานและแก้ไขปัญหาก็สำเร็จลุล่วง

### ส่วนที่ 2 สมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ และบุคลิกภาพด้านเปิดเผย

จากผลการวิจัย พบว่าผู้ที่มีสมรรถนะของหัวหน้างานสูง จะมีบุคลิกภาพด้านเปิดเผยสูงเช่นกัน เนื่องจากงานบริการเป็นงานที่ต้องมีการปฏิสัมพันธ์และติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นเสมอ ทั้งลูกค้าภายนอกองค์กรและเพื่อนร่วมงานภายในองค์กร ซึ่งในฐานะหัวหน้างานยังเป็นผู้ที่สอนงาน ควบคุมดูแล และประสานงานกับลูกน้องให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ เพราะบุคคลที่มีบุคลิกภาพด้านเปิดเผย จะมีลักษณะเป็นมิตร สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ง่าย สามารถโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้ ง่ายแจ่มใส คล่องแคล่วว่องไว ซึ่งลักษณะของคนที่มีความเปิดเผยจะสร้างบรรยากาศของการบริการให้รู้สึกเป็นกันเอง อบอุน ทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจและพึงพอใจต่อการให้บริการ

### ส่วนที่ 3 สมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ และบุคลิกภาพด้านมีจิตสำนึก

จากผลการวิจัย พบว่าสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบุคลิกภาพด้านมีจิตสำนึก ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะของบุคคลที่มีความรับผิดชอบ ดำเนินชีวิตอย่างมีเป้าหมาย มุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของหัวหน้างานในการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มีการพัฒนาทักษะแก่ลูกน้อง รับนโยบายจากผู้บริหารมาปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้รวมถึงการให้บริการลูกค้า โดยรับรู้ความต้องการของลูกค้าและสนองตอบต่อความต้องการนั้นให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด จึงเป็นบุคลิกภาพด้านที่สำคัญในการเป็นหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ

ขั้นตอนสุดท้ายของการศึกษาคูณภาพของมาตรวัด กลุ่มผู้วิจัยศึกษาโดยวิธีกลุ่มที่รู้ความแตกต่างอย่างชัดเจน (Method of Contrasted Group) นำคะแนนสมรรถนะที่สูงของกลุ่มหัวหน้างานในหน่วยบริการ 30 คน มาเปรียบเทียบกับความแตกต่างจากกลุ่มที่มีคะแนนสมรรถนะต่ำ นั่นคือ นิสิตชั้นปีที่ 1 ระดับปริญญาตรี ซึ่งผลมีความแตกต่างระหว่างกลุ่มอย่างชัดเจน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนามาตรวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการสำหรับใช้พัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างาน

#### วิธีดำเนินการวิจัย

##### 1. กลุ่มตัวอย่าง

1.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นการสร้างและพัฒนามาตรวัด คือ หัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ จำนวน 55 คน

1.2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นการตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดคือ หัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ จำนวน 203 คน และนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจำนวน 30 คน

##### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มาตรวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการซึ่งพัฒนาโดยคณะผู้วิจัย  
มาตรวัดบุคลิกภาพแบบ 5 องค์ประกอบซึ่งพัฒนาโดย ศักคนางค์ มณีศรี (2552)

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ครั้ง การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 1 เก็บข้อมูลจากหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ เพื่อสร้างและพัฒนามาตรวัด และการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2 มีจุดมุ่งหมายเพื่อทดสอบคุณภาพของมาตรวัด

#### การตรวจสอบความตรง

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ผ่านการเก็บข้อมูลแล้วทั้งหมดมาวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

(Pearson's correlation) ระหว่างสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ กับ บุคลิกภาพด้านไม่มั่นคงทางอารมณ์ บุคลิกภาพด้านเปิดเผย และบุคลิกภาพด้านมีจิตสำนึก โดยพิจารณาจากขนาดความสัมพันธ์ ( $r$ ) และกลุ่มที่รู้ความแตกต่างอย่างชัดเจน (Method of Contrasted Group)

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการมีความสัมพันธ์กับ บุคลิกภาพตามแนวบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบในรายด้าน โดยบุคลิกภาพด้านไม่มั่นคงทางอารมณ์ (Neuroticism) มีความสัมพันธ์ทางลบในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 บุคลิกภาพด้านเปิดเผย (Extraversion) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และพบว่าบุคลิกภาพด้านมีจิตสำนึก (Conscientiousness) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และกลุ่มที่รู้สมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการมีความแตกต่างกับกลุ่มไม่รู้สมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยพบว่า มาตรฐานสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบุคลิกภาพด้านเปิดเผยและมีจิตสำนึก และตรงกันข้าม มีความสัมพันธ์ทางลบกับบุคลิกภาพด้านไม่มั่นคงทางอารมณ์ ดังนั้น หน่วยงานหรือองค์กรที่นำมาตรวัดฉบับนี้ จะมีประโยชน์ในการระบุบุคลิกภาพของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการที่เหมาะสมกับตำแหน่งและยังอาจทำนายได้ว่าหัวหน้างานจะมีสมรรถนะในการทำงานได้ด้วย

จากการศึกษาวิจัย คณะผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมต่างๆจากงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ แล้วนำมาสร้างภาวะสันนิษฐานและมโนทัศน์ของแต่ละองค์ประกอบของมาตรฐานฉบับนี้ พบว่า ยังมีผู้ศึกษาการพัฒนาแบบสอบวัดทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของหัวหน้างานน้อยมาก ดังนั้น จึงเป็นโอกาสอันดีที่ผู้ศึกษาจะนำมาตรวัดฉบับนี้ไปใช้เพื่อพัฒนาและศึกษาให้ครอบคลุม ชัดเจนและแม่นยำในเรื่องของสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ การสร้างและพัฒนามาตรฐานฉบับนี้มีระยะเวลาที่จำกัดทำให้จำนวนกลุ่มตัวอย่างยังไม่มากพอจะสรุปค่าเชิงสถิติได้ว่า มาตรฐานฉบับนี้มีความสมบูรณ์ในเชิงสถิติอย่างครบถ้วน ดังนั้น มาตรฐานฉบับนี้จึงยังอยู่ในขั้นที่ต้องพัฒนาความเที่ยงและความตรงอีกมาก

การพัฒนาและสร้างมาตรวัดฉบับนี้ไม่ได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis หรือ CFA) ทำให้ไม่สามารถยืนยันแน่ชัดว่าข้อกระทงแต่ละองค์ประกอบจัดอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันอย่างแท้จริง ดังนั้น ด้วยเงื่อนไขเวลาของการพัฒนามาตรวัดมีจำกัด คณะผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะให้ผู้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อเป็นประโยชน์ต่อมาตรวัดฉบับนี้

นอกจากนี้ คณะผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการศึกษาและพัฒนาเพิ่มเติม คือ ตัวแปรส่วนบุคคลที่อาจมีผลต่อสมรรถนะของหัวหน้างาน เช่น ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ระยะเวลาการเป็นหัวหน้างาน และประเภทรูทกิจ ว่าตัวแปรเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อการมีสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการในระดับที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กรทิพย์ ทองหล่อ. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของผู้นำ กับความผูกใจมั่นต่อองค์กร*. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์การ คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตตินันท์ นันทไพบูลย์. (2551). *จิตวิทยาการบริการ*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- จริยา พิชญ์ชยะนนท์. (2543). *การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน กระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาวิชา สาธารณสุขศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ฉัตรฤดี สุกปลั่ง. (2543). *ผลของบุคลิกภาพและเชาวน์อารมณ์ที่มีต่อคุณภาพของการให้บริการ ตามการรับรู้ของหัวหน้างาน ของพนักงานส่วนหน้าของโรงแรมชั้นหนึ่งในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชนัตรา ร่อนพิบูลย์. (2550). *การพัฒนามาตรวัดสมรรถนะด้านจิตสำนึกในการให้บริการ*. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต. สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชุมพร ยงกิตติกุล. (2545). *การวัดและทดสอบทางจิตวิทยา*. กรุงเทพฯ: คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (อัดสำเนา)
- ณรงคิวิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- ดวงเดือน จันท์เจริญ. (2549). *การจัดการความรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. *วารสารการพัฒนาศาสตร์มนุษยศาสตร์*, 2(1), 252-265.
- ดิลก มุลวงษ์. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะและการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของหัวหน้างานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาศาสตร์มนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*.
- บรรจบ กิมเกณธอม. (2548). *การพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรและบุคลากร (Competency)*. คัดมาจากจาก [www.moe.go.th/opdc/compet.htm](http://www.moe.go.th/opdc/compet.htm)
- พร ศรียมก. (2545). *การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์. (2552). การพัฒนา 10 ความสามารถหลักเพื่อก้าวสู่สุดยอดหัวหน้างาน.

นนทบุรี: ไรต์ซี อินโฟ ดิสทริบิวเตอร์ เซ็นเตอร์.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. (ไม่ระบุปี). แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล. คัดมาจาก

<http://competency.rmutp.ac.th/competency-assessment/>

ยุพาวรรณ วรณวณิชย์. (2548). การจัดการการตลาดบริการ (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: แสงดาว.

รัตนา ศิริพานิช. (2535). หลักการสร้างแบบสอวัตทางจิตวิทยาและทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (อัดสำเนา)

ลัดดา ศุขปรีย์ดี. (2548). การควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างาน. วสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 17(2), 17-40.

วีรพจน์ วิรุฬห์รัตน์. (2543). การสร้างแบบสอวัตเพื่อประเมินความสามารถหลัก: ศึกษาเฉพาะกรณีผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ศิวพร สัตถพรหม. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างจิตสำนึกในการให้บริการกับพฤติกรรมให้บริการของพนักงานที่บริการลูกค้าโดยตรง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมยศ เจตน์เจริญรักษ์. (2539). การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม เกี่ยวกับการบริหารงานในอุตสาหกรรมการผลิต. คุษฎีนิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมคุษฎีบัณฑิตสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

สมวงศ์ พงศ์สถาพร. (2547). การตลาดบริการ. กรุงเทพมหานคร: แบรินด์เอจ จำกัด.

สุพิศ กิตติรัชดา. (2550). คุ่มือประเมินสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน. เชียงใหม่, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่: คณะกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะแพทยศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. คัดมาจาก

<http://www.studyabroad.com.ocsc.go.th/reform/PDF/competency.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2551). คุ่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

ศศิธร สายพิรุณเพชร. (2546). การเปรียบเทียบบุคลิกภาพของหัวหน้างานที่ประสบความสำเร็จสูงและต่ำของโรงแรมเครือสตาร์วูดในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อัญชูลี สุบัว. (2549). *ศึกษาทัศนคติต่อการทำงาน และความเชื่ออำนาจภายในตนเอง ที่เกี่ยวข้องกับ  
กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานธนาคารเอกชน  
แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*

อิสระ บุญญะฤทธิ์ และรัตติกรณ์ จงวิศาล. (2547). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ  
สมรรถนะ บรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น. *วารสาร  
สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*. 30, 122-132.

อภิวัฒน์ จันกัน. (2545). การเปรียบเทียบบุคลิกภาพของพนักงานธนาคารระดับหัวหน้างานที่  
ประสบความสำเร็จในการทำงานสูงและต่ำ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

#### ภาษาอังกฤษ

Aamodt, M. G. (2010). *Industrial/Organizational psychology: an applied approach*  
(6<sup>th</sup> ed.). California: Thomson/Wadsworth.

Agut, S., Grau, R., & Piero, J.M. (2003). Competency needs among managers from  
Spanish hotels and restaurants and there training demands. *Hospitality  
management*, 22(3), 281-295.

Anastasi, A. (1988). *Psychological testing* (6<sup>th</sup> ed.). New York: Macmillan.

Bittel, L. R. & Newstrom, J. W. (1990). *What every supervisor should know: The Complete  
Guide to Supervisory Management* (6<sup>th</sup> ed.). NY: McGraw-Hill, Inc.

Chung, Y.C. (2000). Hotel management curriculum reform base on required  
competencies of hotel employee and career success in the hotel industry.  
*Tourist Management*, 21(5), 473-487.

Domino, G., & Domino, M.L. (2006). *An introduction: Psychological testing* (2<sup>nd</sup> ed.).  
New York: Cambridge University Press.

Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. (2006). *Service Management* (5<sup>th</sup> ed.).  
Singapore: McGraw Hill.

Healthcare Leadership Alliance & American College of Healthcare Executives. (2011).  
*ACHE Healthcare Executive Competencies Assessment Tool*. Chicago, Illinois:  
Author.



- Hsu, J.F., & Gregory, S.R. (1995). Developing future hotel manager in Taiwan: from an industry viewpoint. *International Journal of Hospitality Management*, 14(3-4), 216-269.
- Johanson, M., Ghiselli, R., Shea, L.J., & Roberts, C. (2010). Revealing key competencies of hospitality graduates demanded by industry: a 25-years review, Refereed paper present at the 2010 International CHRIE conference. Retrieved from: [http://scholarworks.umass.edu/refereed/CHRIE\\_2010/Saturday/5](http://scholarworks.umass.edu/refereed/CHRIE_2010/Saturday/5).
- Kaplan, R. M., & Saccuzzo, D. P. (2009). *Psychological testing* (7<sup>th</sup> ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Kline, T.J. (2005). *Psychological testing: A practical approach to design and evaluation*. Thousand Oaks: Sage.
- Larson, S.A., Doljanac, R., Nord, D. K., Salmi, P., Hewitt, A.S. & O'Neil, S. (2007). *The Minnesota Frontline Supervisor Competencies and Performance Indicators*. Minneapolis: University of Minnesota, Research and Training Center on Community Living.
- Ladkin, A. (2000). Vocational Education and food and beverage experience: issue for career development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 22-233.
- Li, P.Y., & Wang, F.J. (2010). An analysis of essential competencies of hotel first level supervisors. *The International Journal of Organizational Innovation*, 3(2), 140-161.
- Lovelock, C. H. (1988). *Managing Service Marketing, Operation, and Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lovelock, C. H. (2004). *Principles of Service Marketing and Management*. Bangkok: Pearson Education Indochina.
- Management Sciences for Health. (1998). *Supervisor competency self-assessment inventory*. Cambridge, Massachusetts: Author.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Free Press.
- McIntire, S. A., & Miller, L. A. (2007). *Foundations of psychological testing : A practical approach* (2nd ed.). Thousand oaks: Sage.
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C.O. (1998). *Psychological Testing principle and applications* (4th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

- Spencer, M., & Spencer, M. S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Sui, V. (1998). Management by competencies: a study of managerial competencies of hotel manager in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 17(3), 253-273.
- Tas, R. F., (1988). Teaching future manager. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29(2), 41-43.
- Tas, R. F., La Brecque, S.V., Clayton, H.R., (1996). Property-management competencies for management trainees. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37, 90-96.
- Testa, R. M. & Sipe, L. (2011). Service-leadership competency for hospitality and tourism management. *Journal of Hospitality Management*, 1135, 1-11.
- Yong Ki Lee, Young Kim, Moon Hyun Son & Doo-Jin Lee. (2011). Do emotions play a mediating role in the relationship between owner leadership styles and manager customer orientation, and performance in service environment?. *Journal of Hospitality Management*, 30, 942-952.
- Zwell, M. (2000). *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

1. อาจารย์ ดร.ณัฐสุดา เต้พันธ์  
อาจารย์ประจำสาขาวิชาจิตวิทยาการปรึกษา คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. อาจารย์ชวัลณัฐ เหล่าพูนพัฒน์  
อาจารย์พิเศษ คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. อาจารย์อิสระ พัฒนศึกษา  
อาจารย์พิเศษ คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. คุณสุภาวดี ชัยวิมล  
เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาบุคลากร บริษัท แอดวานซ์ อินโฟ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

## ภาคผนวก ข

## ค่าคะแนนความตรงเชิงเนื้อหา Item Objective Congruence Index (IOC)

ข้อกระทง	ทิศทาง+/-	ค่าIOC
1.	+	0.75
2.	-	0.25
3.	+	0.75
4.	+	1
5.	-	0.50
6.	+	0.75
7.	+	0.50
8.	+	0.75
9.	+	1
10.	+	1
11.	-	1
12.	+	1
13.	-	0.50
14.	+	1
15.	+	1
16.	+	1
17.	-	0.25
18.	+	1
19.	-	1
20.	-	0.75
21.	-	0.25
22.	+	0.50

ข้อกระทง	ทิศทาง+/-	ค่าIOC
23.	-	0.25
24.	+	1
25.	+	1
26.	+	1
27.	-	0.75
28.	+	0.75
29.	+	1
30.	+	0.5
31.	-	0.5
32.	+	1
33.	-	1
34.	-	1
35.	+	1
36.	-	0.5
37.	+	0.75
38.	+	1
39.	+	0.75
40.	-	1
41.	+	1
42.	+	1
43.	-	0
44.	-	1
45.	+	0

ข้อกระทง	ทิศทาง+/-	ค่าIOC
46.	+	1
47.	+	1
48.	+	0.25
49.	+	1
50.	+	1
51.	+	1
52.	-	0.25
53.	-	1
54.	-	1
55.	+	1
56.	+	0.25
57.	+	0.75
58.	+	0.75
59.	-	0.75
60.	-	1
61.	+	1
62.	+	0.25
63.	+	1
64.	-	1
65.	+	1
66.	+	1
67.	+	1
68.	+	1

ข้อกระทง	ทิศทาง+/-	ค่าIOC
69.	-	1
70.	+	1
71.	+	1
72.	+	1
73.	-	1
74.	-	1
75.	+	0.25
76.	-	0.25
77.	-	0.25
78.	-	0.75
79.	+	1
80.	+	1
81.	-	1
82.	+	1
83.	+	1
84.	+	1
85.	+	1
86.	-	1
87.	+	1
88.	+	1
89.	+	1
90.	+	1



## ภาคผนวก ค

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อกลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ ทดสอบด้วยสถิติ  $t$  แบบ independent t-test ( $N= 30$ )

ข้อกระทง	$df$	$T$
1.	28	-2.323*
2.	28	-1.234
3.	20.508	-5.270*
4.	28	-2.594*
5.	20.588	-2.191*
6.	20.588	-5.020*
7.	28	-2.405*
8.	28	-2.567*
9.	25.278	-2.806*
10.	28	-3.081*
11.	28	-1.931
12.	28.000	-4.330*
13.	25.953	-2.168*
14.	28	-3.825*
15.	21.627	-2.000
16.	28	-4.811*
17.	28	-2.286*
18.	28	-4.025*
19.	17.331	-5.251*
20.	26.880	.000
21.	28	-2.009
22.	28	-4.299*

ข้อกระทง	<i>df</i>	<i>t</i>
23.	20.508	-2.774*
24.	21.148	-3.017*
25.	28	-4.231*
26.	28	.000
27.	28	-2.080
28.	28	-2.080
29.	28	-1.236
30.	28	-2.719*
31.	27	-.609
32.	28	-1.331*
33.	28	-2.117*
34.	21.134	-3.367*
35.	28	-3.428*
36.	28	-3.889*
37.	28	-2.117
38.	20.338	-3.735*
39.	28	-1.531
40.	28	-3.532*
41.	23.285	-5.324*
42.	28	-2.224*
43.	28	-4.583*
44.	23.707	-3.548*
45.	28	-3.982*

ข้อกระทง	<i>df</i>	<i>t</i>
46.	18.883	-5.706*
47.	28	-4.070*
48.	28	-1.479
49.	23.369	-3.613*
50.	28	-1.276
51.	20.423	-3.032*
52.	28	-6.614*
53.	28	-6.653*
54.	28	-1.203
55.	28	-3.949*
56.	14.000	-5.735*
57.	28	-6.947*
58.	22.009	-5.793*
59.	19.542	-4.856*
60.	24.496	-1.524
61.	28	-4.231*
62.	16.441	-5.421*
63.	19.457	3.286*
64.	28	3.055*
65.	18.048	-2.896*
66.	26.429	-.323
67.	28	-3.423*
68.	23.285	-5.620*

ข้อกระทง	<i>Df</i>	<i>T</i>
69.	16.894	-4.613*
70.	28	-6.335*
71.	28	-3.845*
72.	18.048	-2.896*
73.	28	-3.516
74.	24.605	-4.648*
75.	28	-2.991*
76.	28	-3.157*
77.	28	-2.197*

\* $p < .05$

## ภาคผนวก ง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมทั้งชุด (corrected item-total correlation) (N=55) ครั้งที่ 1

ข้อกระทง	CITC
1.	.293*
3.	.614*
4.	.404*
6.	.512*
7.	.255
8.	.394*
9.	.424*
10.	.476*
12.	.580*
13.	.283*
14.	.405*
16.	.563*
17.	.452*
18.	.461*
19.	.469*
22.	.568*
23.	.426*
24.	.547*
25.	.519*
27.	.159
30.	.341*
33.	.211

---

ข้อกระทง	CITC
34.	.316*
35.	.370*
36.	.396*
38.	.552*
40.	.421*
41.	.645*
42.	.309*
43.	.485*
44.	.560*
45.	.635*
46.	.713*
47.	.362*
49.	.354*
51.	.416*
52.	.675*
53.	.595*
55.	.473*
56.	.721*
57.	.723*
58.	.721*
59.	.615*
61.	.518*
62.	.371*
63.	-.382
64.	-.589
65.	.533*
67.	.451*
68.	.590*
69.	.599*

---

ชื่อกระทง	CITC
70.	.641*
71.	.658*
72.	.486*
73.	.363*
74.	.448*
75.	.389*
76.	.470*
77.	.222

\* $p < .05$

## ภาคผนวก จ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมทั้งชุด (corrected item-total correlation) (N=55) ครั้งที่ 2

ข้อกระทง	CITC
1.	.293*
3.	.614*
4.	.404*
6.	.512*
8.	.394*
9.	.424*
10.	.476*
12.	.580*
13.	.283*
14.	.405*
16.	.563*
17.	.452*
18.	.461*
19.	.469*
22.	.568*
23.	.426*
24.	.547*
25.	.519*
30.	.341*
34.	.316*
35.	.370*
36.	.396*
38.	.552*
40.	.421*
41.	.645*



ข้อควรระวัง	CITC
42.	.309*
43.	.485*
44.	.560*
45.	.635*
46.	.713*
47.	.362*
49.	.354*
51.	.416*
52.	.675*
53.	.595*
55.	.473*
56.	.721*
57.	.723*
58.	.721*
59.	.615*
61.	.518*
62.	.371*
65.	.533*
67.	.451*
68.	.590*
69.	.599*
70.	.641*
71.	.658*
72.	.486*
73.	.363*
74.	.448*
75.	.389*
76.	.470*

\* $p < .05$

## ภาคผนวก จ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมทั้งหมด (corrected item-total correlation) (N=55) ครั้งที่ 3

ข้อกระทง	CITC
1.	.302*
3.	.601*
4.	.411*
6.	.494*
8.	.382*
9.	.420*
10.	.477*
12.	.585*
14.	.371*
16.	.566*
17.	.439*
18.	.458*
19.	.444*
22.	.574*
23.	.433*
24.	.553*
25.	.511*
30.	.337*
34.	.373*
35.	.396*
36.	.418*
38.	.591*
40.	.442*
41.	.647*
42.	.306*
43.	.512*

ข้อควรระวัง	CITC
44.	.570*
45.	.612*
46.	.696*
47.	.365*
49.	.377*
51.	.387*
52.	.683*
53.	.603*
55.	.519*
56.	.732*
57.	.722*
58.	.735*
59.	.612*
61.	.536*
62.	.347*
65.	.539*
67.	.438*
68.	.586*
69.	.626*
70.	.615*
71.	.680*
72.	.501*
73.	.332*
74.	.455*
75.	.426*
76.	.483*

\* $p < .05$

## ภาคผนวก ช

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อของแต่ละองค์ประกอบ ด้านความ  
เป็นผู้นำ (Leadership) (N=55)

ข้อกระทง	CITC
1.	.394
3.	.566
4.	.402
6.	.360
8.	.378
9.	.360
10.	.492
12.	.536
14.	.317

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อของแต่ละองค์ประกอบ ด้านการ  
กำกับดูแลและการสอนงาน (Monitoring and coaching) (N=55)

ข้อกระทง	CITC
16.	.506
17.	.458
18.	.587
19.	.431
22.	.496
23.	.449
24.	.551
25.	.420

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อของแต่ละองค์ประกอบ ด้านการให้อำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) (N=55)

ข้อกระทง	CITC
30.	.322
34.	.635
35.	.687
36.	.191
38.	.635

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อของแต่ละองค์ประกอบ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship) (N=55)

ข้อกระทง	CITC
40.	.398
41.	.498
42.	.326
43.	.485
44.	.529
45.	.672
46.	.620
47.	.319
49.	.194
51.	.309

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อของแต่ละองค์ประกอบ ด้านการ  
จัดการปัญหาของลูกค้า (Managing of customer problem) (N=55)

ข้อกระทง	CITC
52.	.694
53.	.521
55.	.542
56.	.639
57.	.702
58.	.723
59.	.510
61.	.550
62.	.285

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อของแต่ละองค์ประกอบ ด้านการ  
รักษาคุณภาพของงานบริการ (Maintaining consistence service quality) (N=55)

ข้อกระทง	CITC
65.	.486
67.	.396
68.	.460
69.	.643
70.	.584
71.	.578
72.	.568
73.	.325
74.	.434
75.	.403
76.	.489

## ภาคผนวก ซ

## ตัวอย่างมาตรวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในหน่วยงานด้านบริการ

ข้อความ	ไม่เคย	นาน ๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อย	เป็นประจำ
1. ฉันกระตุ้นให้ลูกน้องคิดและทำงานด้วยตนเอง	0	1	2	3	4
2. ฉันนำนโยบายของบริษัทมาถ่ายทอดแก่ลูกน้องในการให้บริการลูกค้า	0	1	2	3	4
3. ฉันพูดโน้มน้าวให้ลูกน้องปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน	0	1	2	3	4
4. ฉันให้คำปรึกษาที่ดีแก่ลูกน้องได้	0	1	2	3	4
5. ฉันปฏิบัติต่อลูกน้องทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	0	1	2	3	4

ผู้ใดสนใจมาตรวัดฉบับนี้กรุณาติดต่อ

ศูนย์ประเมินทางจิตวิทยา คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

©ลิขสิทธิ์ของศูนย์ประเมินทางจิตวิทยา คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ประวัติผู้เขียนโครงการวิจัย

นางสาวคุณिता พงศ์สันติสุข เกิดวันที่ 21 มีนาคม พ.ศ. 2533 จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจากโรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนเวนต์ เมื่อปี พ.ศ. 2551 และเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต จากคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นางสาวตติยา มหามาตร เกิดวันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ. 2532 จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจากโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม เมื่อปี พ.ศ. 2551 และเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต จากคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นายพีรพิธ พรหมทอง เกิดวันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2532 จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจากโรงเรียนอุดรดิตถ์ เมื่อปี พ.ศ. 2551 และเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต จากคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย