

**การประเมินสมรรถนะของพนักงานตำแหน่งผู้จัดการธุรกิจการขาย**  
**Assessment of Customer Service and Sales Manager's Competency**

**มนมณัส ฒ เชียงใหม่**

nc.monmanas@gmail.com

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารธุรกิจ

สำนักวิชาการจัดการมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

**ดร.ปิยธิดา เพียรอุประสิทธิ์**

piyatida@mfu.ac.th

สำนักวิชาการจัดการมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

### **บทคัดย่อ**

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาและสร้างแบบประเมินระดับสมรรถนะ แบบ 360 องศา สำหรับพนักงานตำแหน่งผู้จัดการธุรกิจการขายแก่ธนาคารกรุงไทย สังกัดสำนักงานเขต เชียงราย เนื่องจากตำแหน่ง ผู้จัดการธุรกิจการขายเป็นตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบอยู่ในระดับหัวหน้างานและทำงานกับผู้เกี่ยวข้องในหลายภาคส่วน ดังนั้นในการประเมินระดับสมรรถนะจึงใช้การประเมินแบบ 360 องศาเพื่อให้ได้ผลย้อนกลับและข้อเท็จจริงแบบหลายมุมมองจากผู้ประเมินหลายแหล่งที่เกี่ยวข้อง

การประเมินระดับความคิดเห็นต่อระดับคุณภาพของแบบประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ(พนักงานกรุงไทย) จำนวน 255 คน ซึ่งเมื่อนำผลประเมินแต่ละกลุ่มผู้ประเมินเปรียบเทียบกับเกณฑ์วัดระดับคุณภาพของแบบประเมินใช้เกณฑ์ความเที่ยงตรงตามเนื้อหาเพื่อหาคุณภาพของแบบประเมินดังกล่าว ตามแนวคิดตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในงานวิจัย (Index of Item-Objective Congruence: IOC) พบว่า โดยผลการประเมินแต่ละรายการขอความคิดเห็นมีค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาโดยรวม เท่ากับ 0.972 มีค่าเฉลี่ยมากกว่า 0.50 กล่าวคือ แบบประเมินระดับสมรรถนะสำหรับพนักงานตำแหน่งผู้จัดการธุรกิจการขายสามารถนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างได้

การประเมินสมรรถนะของพนักงานตำแหน่งผู้จัดการธุรกิจการขาย มีเกณฑ์ระดับสมรรถนะโดยรวมที่ธนาคารคาดหวัง คือ ระดับมาก (4) มีค่าเฉลี่ย 3.01-4.00 หมายถึงพนักงานมีการแสดงออกถึงระดับสมรรถนะผ่านทางพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้เห็นอยู่บ่อยครั้งตามสมรรถนะที่ธนาคารคาดหวังในแต่ละระดับตำแหน่งงาน ซึ่งประเมินจากการกำหนดพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) ระดับความสามารถ (Proficiency Level: Level 1–Level 3)

ในแต่ละตำแหน่ง และระดับพฤติกรรมแสดงออกแต่ละสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน (Core Competency) ระดับความสามารถ (Proficiency Level-2) จำนวน 4 สมรรถนะ, สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Management Competency) ระดับความสามารถ (Proficiency Level-1) จำนวน 6 สมรรถนะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานรายตำแหน่ง (Technical Competency) ระดับความสามารถ (Proficiency Level-2) จำนวน 12 สมรรถนะโดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ประเมินแนวคิด 360 องศา แบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา(ผู้จัดการ), ตนเอง(ผู้จัดการธุรกิจการขาย), เพื่อนร่วมงาน ตำแหน่งเทียบเท่า(ผู้จัดการบริการลูกค้า/ผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ/หัวหน้าส่วน), ผู้ได้บังคับบัญชาทางตรง(เจ้าหน้าที่ธุรกิจสินเชื่อ/เจ้าหน้าที่ที่ปรึกษาธุรกิจ), ผู้ได้บังคับบัญชาทางอ้อม(เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า) และผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 240 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า จากผลการประเมินแต่ละรายการขอความคิดเห็นมีค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาโดยรวม เท่ากับ 0.972 มีค่าเฉลี่ยมากกว่า 0.50 เมื่อนำแบบประเมินระดับสมรรถนะ แบบ 360 องศา สำหรับพนักงานตำแหน่งผู้จัดการธุรกิจการขายไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง สรุปได้ว่าแบบประเมินนี้สามารถนำไปใช้ได้แต่ควรมีการทบทวนและกำหนดรูปแบบ วิธีการประเมินโดยผู้เกี่ยวข้อง พจนานุกรมสมรรถนะตลอดจนการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ให้ถูกต้อง ชัดเจน และเหมาะสมกับตำแหน่งมากกว่านี้ และผลการประเมินระดับสมรรถนะทั้ง 3 สมรรถนะได้แก่ สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน(Core Competency) สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Management Competency) และสมรรถนะในการปฏิบัติงานรายตำแหน่ง (Technical Competency) ของพนักงานตำแหน่งผู้จัดการธุรกิจการขาย ธนาคารกรุงไทย สังกัดสำนักงานเขต เชียงรายในภาพรวม ประเมินโดยกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ผู้ประเมินแบบ 360 องศาจำนวน 240 คน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.69-4.36 ซึ่งผ่านเกณฑ์ระดับสมรรถนะมาตรฐานที่ธนาคารคาดหวัง

**คำสำคัญ:** การพัฒนา/เกณฑ์การประเมินสมรรถนะ/แบบประเมินระดับสมรรถนะแบบ 360 องศา

## **Abstract**

The objectives of this study were to study and create the assessment of Customer Service and Sales Manager's competency in 360-degree for Krung Thai Bank. Customer Service and Sales Manager is responsible as a head of loan sales, bank's liabilities sales and customer service,

and also deal with many people that is the reason to be assessed by 360-degree evaluator and getting feedback.

The Result of this study have been considering of the competency concept, Index of Item – Objective Congruence and 360-degree assessment. This study is concluded by following steps; first, Inputs consist with learning organization policy, organization chart, job description, competency dictionary, proficiency level, competency assessment and 360-degree evaluation to create competency evaluation form. Second, collect and analyze competency evaluation form's feedback by 255 staffs of Krung Thai Bank, overall result were 0.972 compared with Index of Item – Objective Congruence which competency evaluation form is able to apply for Customer Service and Sales Manager's competency assessment. The competency evaluation form includes 4 Core Competencies indicated by proficiency Level-2, 6 Management Competencies indicated by proficiency Level-1 and 12 Technical Competencies indicated by proficiency Level-2, the expected result of competency assessment need to be over level 4 (3.01-4.00) of behavioral indicator in Likert scale. Third, Applying Customer Service and Sales Manager's competency evaluation form with 240 persons of 360-degree evaluators which are immediate director (Branch Manager), self-assessment, peers, direct-subordinates, indirect- subordinates and customers assessment. For this assessment, there Frequency, Percentage, Mean and Standard deviation statistics are required.

For this study, the Customer Service and Sales Manager's competency evaluation form results is 0.972 more than 0.50 based-line Index of Item – Objective Congruence , which is able to apply practically but should be review and concern about obvious competency dictionary, process and suitable assessment criteria. Finally, the result of Customer Service and Sales Manager's competency assessment; Core Competency, Management Competency and Technical Competency by 360-degree evaluators, are in range 3.69-4.36 that means mostly Customer Service and Sales Managers of Krung Thai Bank – Chiang Rai Region are eligible and qualified according to expected competency level.

**Keywords:** Development/Competency Assessment/360 Degree Assessment

## บทนำ

ปัจจุบันธุรกิจธนาคารพาณิชย์มีการแข่งขันกันมากขึ้น มีการใช้กลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การให้บริการและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความแตกต่าง ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าสูงสุด นอกจากนี้ธนาคารพาณิชย์ต้องยึดถือความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ พร้อมทั้งสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใช้บริการแล้ว การพัฒนาคุณภาพการบริการให้เกิดความพึงพอใจ และอำนวยความสะดวกในการใช้บริการด้วยความรวดเร็ว ถูกต้องยังส่งผลให้ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการกลับมาใช้บริการกับทางธนาคาร ดังนั้นผู้ใช้บริการซึ่งเป็นตัวแทนขององค์กรมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากในการให้ลูกค้าเกิดความพอใจและพร้อมที่จะสมัครใช้บริการด้านต่างๆ ดังนั้นตัวพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ผู้ใช้บริการต้องมีความพร้อมด้านทักษะความรู้ ความชำนาญ ความน่าเชื่อถือและอัธยาศัยการบริการ โดยเฉพาะในการทางธุรกรรมทางการเงินยุค Digital Banking พนักงานของสถาบันการเงินจำเป็นต้องปรับตัว และพัฒนาความรู้ความสามารถด้านไอที เพื่อให้มีความเข้าใจในเทคโนโลยีทางการเงินสมัยใหม่และใช้ข้อมูล CRM (Customer Relationship Management) ที่มีบริหารลูกค้าสัมพันธ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้านพนักงานผู้ใช้บริการต้องเน้นการใช้ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญให้คำแนะนำและบริการลูกค้าในฐานะที่ปรึกษาทางการเงิน เพื่อเพิ่มระดับการให้บริการแก่ลูกค้า สร้างความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างเหมาะสม ตลอดจนสามารถบริหารจัดการองค์ความรู้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขจรศักดิ์ สิริมัย (2554) กล่าวว่าไว้ว่า สมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลในองค์กร (competency) จากหนังสือเรื่อง Competing for The Future โดย Hamel and Prahalad ใน ปี ค.ศ. 1994 ได้นำเสนอเกี่ยวกับ “core competencies” ความสามารถหลักของธุรกิจ โดยระบุว่า สิ่งนี้เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการแข่งขันและเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้ ต่อมาได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลในหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่าในตำแหน่งงานหนึ่งนั้นจะต้องมีพื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพหุคุณนิสัยใดบ้าง และอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ในเวลาต่อมาแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (competency) ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกา และสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่าง เห็นผลได้ชัดเจน ในปี ค.ศ. 1998 นิตยสาร Fortune ฉบับเดือนกันยายนได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหาร

ระดับสูงกว่า 4,000 คน จาก 15 ประเทศ พบว่า องค์กรธุรกิจชั้นนำได้นำแนวความคิด Core Competency นี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร (Management Tools) มากถึงร้อยละ 67% สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดเกี่ยวกับ สมรรถนะ (Competency) มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำ ก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซีเมนต์ไทย, ซินคอร์เปอเรชั่น, ไทยธนาคาร, ปตท. ฯลฯ ซึ่งเครือปูนซีเมนต์ไทย ได้ประสบผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจนในการนำไปใช้ ปัจจุบันมีหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐกิจและเอกชนนำแนวคิดเกี่ยวกับหลักสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร (Management tools) มากขึ้น โดยแต่ละองค์กรจะออกแบบหลักสมรรถนะให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

ธนาคารกรุงไทย มีนโยบายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ การพัฒนาศักยภาพพนักงาน ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีทักษะความรู้ ความพร้อมต่อโครงสร้างการทำงานและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ตั้งแต่ปี 2556 เป็นต้นมา มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายโครงสร้างการทำงานครั้งใหญ่ (Transformation) เกิดการวางแผน ปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างองค์กร ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ระบบการปฏิบัติงานครั้งสำคัญ ดังนั้นในการเปลี่ยนแปลงทำให้มีการปรับเปลี่ยนโยกย้าย และเกิดช่องว่างระหว่างคุณสมบัติของบุคลากรที่มีอยู่และคุณสมบัติของ โครงสร้างตำแหน่งหน้าที่ไม่ตรงกัน หรือพนักงานบางคนยังขาดทักษะความรู้ความสามารถ คุณสมบัติที่เหมาะสมในหน้าที่ปฏิบัติงานนั้นๆ ดังนั้นธนาคารจึงต้องมีการประเมินและพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Technical Competency) ในด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถต่างๆ ให้แก่พนักงาน ได้ตรงกับความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งงาน โดยกำหนดพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) และระดับความสามารถ (Proficiency Level) ให้สอดคล้องกับโครงสร้างสมรรถนะ (Competency Model) เดิมของธนาคารและรายละเอียดของหน้าที่รับผิดชอบ ในตำแหน่งงาน (Job Descriptions) ซึ่งเปรียบเทียบกับองค์กรชั้นนำในประเทศ (Best Practice) ด้วย เพื่อสามารถวางแผนพัฒนาศักยภาพของพนักงานได้อย่างชัดเจนให้เป็นที่ไปในทิศทางที่รองรับยุทธศาสตร์ของธนาคารและสายงาน สามารถวางแผนการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง พนักงานจะได้รับรู้ทักษะ ความรู้และพฤติกรรมที่ตนเองควรมี นำไปสู่การพัฒนา เสริมสร้าง

สมรรถนะและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การสร้างบริการที่เป็นเลิศ ซึ่งช่วยเพิ่มศักยภาพและสร้างโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจ รวมทั้งเป็นไปตามความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า และการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืนในยุค Digital Banking

พนักงานตำแหน่ง ผู้จัดการธุรกิจการขาย (Customer Service and Sales Manager: CSSM) นับเป็นตำแหน่งงานที่ติดต่อกับลูกค้าของธนาคาร วางแผนการดำเนินงาน บริหารจัดการด้านการให้บริการลูกค้าด้านการขายกลุ่มธุรกิจเงินฝาก, ธุรกิจสินเชื่อ และผลิตภัณฑ์ Cross-selling ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของธนาคาร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและนโยบายการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ดังนั้นพนักงานตำแหน่งผู้จัดการธุรกิจการขาย จึงต้องอาศัยสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน (Core Competency), สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Management Competency) และสมรรถนะในการปฏิบัติงานรายตำแหน่ง (Technical Competency) ประกอบด้วยทักษะ องค์ความรู้ และความสามารถด้านต่างๆ เพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพและการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเกิดผลสำเร็จของงาน อีกทั้งในการทำงานต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลหลายภาคส่วนทั้งทางตรงและทางอ้อม จึงเป็นตำแหน่งที่น่าสนใจในการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานดังกล่าว

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อสร้างแบบประเมินระดับสมรรถนะแบบ 360 องศา สำหรับพนักงานตำแหน่งผู้จัดการธุรกิจการขาย (Customer Service and Sales Manager: CSSM) แก่ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดสำนักงานเขตเชียงใหม่

### ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหาการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาในเรื่อง โครงสร้างและเกณฑ์การประเมินสมรรถนะของพนักงานธนาคารกรุงไทย การสร้างแบบประเมิน แล้วนำไปทดสอบและสรุปผลการประเมินโดยใช้แบบประเมินสมรรถนะแบบ 360 องศา สำหรับพนักงานตำแหน่ง รองผู้จัดการธุรกิจการขาย (Customer Service and Sales Manager)

2. ขอบเขตประชากรประชากรในการวิจัย คือ การศึกษาครั้งนี้กำหนดพื้นที่การศึกษาคือ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานเขตเชียงใหม่ จำนวน 16 สาขา ประกอบด้วยพนักงานธนาคารกรุงไทย (ผู้เชี่ยวชาญ) จำนวน 255 คนสำหรับการประเมินแบบสอบถาม, กลุ่ม

ตัวอย่าง (ผู้ประเมินสมรรถนะ) พนักงานกรุงไทย จำนวน 160 คน และลูกค้าจำนวน 80 คน รวมทั้งหมด 240 คน

3. ขอบเขตเวลาระยะเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประมาณ 3 เดือน

### การสร้างแบบประเมินและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในงานวิจัย

พิสุทธา อารีราษฎร์ (2549) ในการสร้างแบบทดสอบต่างๆจำเป็นต้องการหาคุณภาพก่อนที่จะนำไปใช้ในบทเรียน เนื่องจากแบบทดสอบจะสะท้อนพฤติกรรมของผู้เรียน ถ้าแบบทดสอบมีคุณภาพดีจะส่งผลให้บทเรียนมีคุณภาพเช่นกัน คุณภาพของแบบทดสอบเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ความเที่ยงตรง (validity) ความเชื่อมั่น (reliability) ความยากง่าย (difficulty) อำนาจจำแนก (discrimination) และความเป็นปรนัย (objectivity) สำหรับความเที่ยงตรงเป็นคุณภาพของแบบทดสอบ คือแบบทดสอบที่ผู้สอนได้สร้างไว้สามารถวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะวัด โดยตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะวัด โดยแบบทดสอบที่นำไปทดสอบ เพื่อหาคุณภาพด้านความเที่ยงตรง จะถือได้ว่าเป็นแบบทดสอบที่มีคุณภาพตามวัตถุประสงค์ที่จะวัด และผลที่ได้จากการวัดจะถูกต้องตรงตามความต้องการ ดังนั้น ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (content validity) หมายถึง การที่ผู้สอนออกแบบทดสอบได้ตรงตามเนื้อหาที่สอน ในการทดสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาสามารถดำเนินการได้โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญในด้านเนื้อหา พิจารณาถึงความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบทดสอบโดยพิจารณาเป็นรายข้อ วิธีการพิจารณาแบบนี้จะเรียกว่า การหาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence : IOC) โดยมีสูตรการคำนวณดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ  
IOC คือ ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบทดสอบ  
 $\sum R$  คือ ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด  
N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาสามารถกระทำโดย นำแบบทดสอบให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่า ข้อสอบแต่ละข้อมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมหรือไม่อย่างไร ถ้ามีความสอดคล้องผู้เชี่ยวชาญจะให้ค่าเป็น “+1” แต่ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อสอบข้อนั้นไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จะให้ค่าเป็น “-1” และในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อสอบข้อนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่ก็จะให้ค่าเป็น “0”

ตัวอย่างวิธีการทดสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาโดยหาค่า IOC สมมติว่าผู้สอนได้ออกแบบตารางเพื่อพิจารณาหาค่า IOC ของข้อสอบด้วยจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม ลักษณะข้อสอบ

ที่ใช้เพื่อตอบโจทย์จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม และระดับการพิจารณาโดยผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำผลการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อสอบ จากผลรวมของคะแนนผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับความสอดคล้องของข้อสอบทั้งหมด ( $\Sigma R$ ) หารด้วยจำนวนผู้เชี่ยวชาญ จะได้ค่า IOC ผลจากการคำนวณค่าความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ค่า IOC ที่ยอมรับไว้ว่า ข้อสอบมีความเที่ยงตรงคือมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ถ้าหากมีค่าน้อยกว่า 0.5 ถือว่าข้อสอบข้อนั้น ไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม จะต้องตัดข้อสอบนั้นออกไปหรือทำการปรับปรุงข้อสอบข้อนั้นใหม่

โดยในการศึกษาครั้งนี้การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะแบบ 360 องศา พนักงานตำแหน่ง ผู้จัดการธุรกิจการขาย (Customer Service and Sales Manager) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานเขตเชียงรายในครั้งนี้ ใช้เกณฑ์ความเที่ยงตรงตามเนื้อหาเพื่อหาคุณภาพของแบบประเมินดังกล่าว โดยค่า 0.50 แสดงถึง เนื้อหาและภาพรวมในด้านต่างๆ ของการศึกษาเพื่อพัฒนาแบบประเมินที่ใช้ประเมินสมรรถนะนี้ มีความสอดคล้อง เหมาะสม และครอบคลุมกับเกณฑ์วัดระดับสมรรถนะในแต่ละสมรรถนะ (Level1-3) ซึ่งเป็นคุณลักษณะ(วัตถุประสงค์)การแสดงออกเชิงพฤติกรรมของแต่ละตำแหน่งงาน จึงสามารถนำแบบประเมินไปใช้ทดสอบการประเมินสมรรถนะแบบ 360 องศา พนักงานตำแหน่งผู้จัดการธุรกิจการขายได้

### **การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Competency) ของธนาคารกรุงไทย**

คณะกรรมการกำกับโครงการกำหนดสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (2557) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะในการทำงาน พบว่า ระบบสมรรถนะในการทำงาน (Competency Model) เป็นเครื่องมือบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับสามารถนำมาใช้ในการสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถและบุคลิกลักษณะเฉพาะตรงตามที่ ตำแหน่งกำหนด เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามผลตามที่คาดหวังไว้ สมรรถนะในการทำงาน (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (Knowledge, Skills, Personal Attribute) ของบุคคลที่จำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีความรู้ พนักงานก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง ความรู้นี้มักจะได้จากการศึกษาอบรม สัมมนา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีความรู้ในด้านนั้นๆ ทักษะ (Skills) หมายถึง ทักษะ ความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้า ไม่มีทักษะแล้ว ก็ยากที่จะทำให้พนักงานทำงานให้มีผลงานออกมาดีและตามเป้าหมายที่กำหนด ไว้ได้ ทักษะนี้มักจะได้มาจากการฝึกฝนหรือกระทำซ้ำๆอย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่งนั้น คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal



Attribute) หมายถึง คุณลักษณะ ความคิด ทักษะ ค่านิยม แรงจูงใจและความต้องการส่วนตัวของบุคคล คุณลักษณะเป็นสิ่งที่ติดตัวและ เปลี่ยนแปลงได้ไม่ถาวรนักคุณลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่มักจะก่อให้เกิดปัญหาในการ ทำงาน และทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Competency) ของธนาคารกรุงไทย (2556) สมรรถนะ (Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แสดงออกให้สังเกตและวัดได้ โดยเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ/พฤติกรรม ของแต่ละบุคคล โดยส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยในการ “พัฒนา” พนักงานกรุงไทย ตามแบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งประเภทสมรรถนะ (Competency) ของธนาคารกรุงไทย มี 3 ประเภท และแต่ละประเภทแบ่งระดับความสามารถ (Proficiency Level) ออกเป็น 3 ระดับ ตามตำแหน่งงาน คือ

สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน (Core Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ซึ่งสะท้อนค่านิยม, ทักษะ รวมถึงวัฒนธรรมขององค์กร สำหรับพนักงานตำแหน่งผู้จัดการธุรกิจการขาย อยู่ในระดับ Level 2: พนักงานสามารถเป็น Role Model ให้คำปรึกษาเพื่อปรับปรุงไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ เกณฑ์ระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง จากเกณฑ์การแสดงผลงานพฤติกรรมระดับมาก (4) ค่าเฉลี่ย 3.01-4.00 คือ พนักงานแสดงพฤติกรรมให้เห็นอยู่บ่อยครั้ง โดยพิจารณาจาก 4 สมรรถนะ ได้แก่ (1)การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving & Decision Making) คือ การตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดในแต่ละสถานการณ์ ได้อย่างรวดเร็วทันทั่วทั้งที่ และสามารถให้คำแนะนำเพื่อการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ (2)บทบาทคุณธรรมและจริยธรรมทางธุรกิจ (Integrity) คือ การปฏิบัติงานตามมาตรฐานและกฎระเบียบภายใต้หลักธรรมาภิบาลซึ่งยึดถือคุณธรรมโปร่งใส ถูกต้องน่าเชื่อถือและมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามจรรยาบรรณธุรกิจ (3)การสื่อสารและการถ่ายทอด (Communication) คือ สามารถวิเคราะห์ ถ่ายทอดข้อมูล ความคิดเห็น หรือประเด็นที่ต้องการหารือได้อย่างครบถ้วน ชัดเจน สื่อสารได้อย่างเหมาะสม เพื่อโน้มน้าว สร้างความเข้าใจ และสร้างผลกระทบในเชิงบวก (4)ความมุ่งมั่นในความสำเร็จ (Achievement Oriented) คือ ความมุ่งมั่นเพื่อให้งานสำเร็จ กระตือรือร้น รับผิดชอบ รวมถึงการใฝ่รู้ พัฒนาตนเอง ทีมงาน และกระบวนการทำงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพผลงาน ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว และสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลงาน

สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Management Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในด้านความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับพนักงานตำแหน่งผู้จัดการธุรกิจการขาย อยู่ในระดับ Level 1: พนักงานสามารถบริหารให้

งาน/ทีมงานในหน่วยงาน Size S บรรลุเป้าหมาย เกณฑ์ระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง จากเกณฑ์การแสดงออกทางพฤติกรรมระดับมาก (4) ค่าเฉลี่ย 3.01-4.00 คือ พนักงานแสดงพฤติกรรมให้เห็นอยู่บ่อยครั้ง โดยพิจารณาจาก 6 สมรรถนะ ได้แก่ (1)การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Orientation) ความสามารถในการวางแผน ติดตาม และดำเนินแผนยุทธศาสตร์ของธนาคารให้สำเร็จสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืน (2) การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอก โดยสามารถนำกระบวนการ เครื่องมือ และเทคนิคที่เป็น ระบบเข้ามาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสามารถปรับตัวได้เพื่อให้องค์กรสามารถข้ามผ่านการเปลี่ยนแปลงและบรรลุผลลัพธ์ในทางธุรกิจได้ตามเป้าหมายอย่างเหมาะสมและทันท่วงที (3)การจัดการข้อโต้แย้ง (Resolving Conflict) ความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อเข้าใจสาเหตุ ผลกระทบ คาดการณ์ รวมถึงพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมกับความขัดแย้ง ข้อพิพาท ซึ่งเกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขของสถานการณ์ที่แตกต่างกัน (4) การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเชิงกลยุทธ์ (Interpersonal Skill & Strategic Communication) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การสร้างและรักษาปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล หน่วยงาน การรับฟังความคิดเห็น เข้าใจและเคารพความแตกต่าง เพื่อให้เกิดความราบรื่นในการทำงานและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (5)การบริหารบุคลากรและทีมงาน (People Management) ความสามารถในการบริหารจัดการบุคลากรภายในทีม เพื่อให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายและรู้บทบาทหน้าที่ สามารถบริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับปริมาณงานและศักยภาพของบุคลากรในทีม สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน แก้ไขปัญหา/ความขัดแย้งภายในทีม และสามารถระงับจุดอ่อนจุดแข็งของทีมงานเพื่อกำหนด แนวทางในการพัฒนาทีมงานได้อย่างเหมาะสม (6)การบริหารจัดการเวลา (Time Management) ความสามารถในการวางแผน จัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงาน และจัดสรรเวลาเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนด โดยคำนึงถึง Work-Life Balance และสามารถปรับตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและทันท่วงที เพื่อให้ทุกงานสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและสำเร็จตามเป้าหมาย

สมรรถนะในการปฏิบัติงานรายตำแหน่ง (Technical Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในด้านความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานในแต่ละตำแหน่งงานนั้นๆ ซึ่งจะใช้ แตกต่างกันไปตามลักษณะงานและระดับตำแหน่ง สำหรับพนักงานตำแหน่งผู้จัดการธุรกิจการขาย อยู่ในระดับ Level 2: พนักงานสามารถให้คำปรึกษา ประยุกต์ใช้ ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และจัดการกับเรื่องซับซ้อนได้ เกณฑ์ระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง จากเกณฑ์การแสดงออกทางพฤติกรรมระดับมาก (4) ค่าเฉลี่ย 3.01-4.00 คือ

พนักงานแสดงพฤติกรรมให้เห็นอยู่บ่อยครั้ง โดยพิจารณาจาก 12 สมรรถนะ ได้แก่ (1)ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างสมเหตุสมผล สามารถระบุสาเหตุของปัญหา และคัดเลือกแนวทางแก้ไข/ปรับปรุงประเด็นดังกล่าว โดยพิจารณาจากความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงาน ข้อดี ข้อเสีย ได้เหมาะสมกับ สถานการณ์และปัจจัยเชื่อมโยงที่เกี่ยวข้อง สามารถแก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ (2)ความรู้ความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงาน (Business Process Understanding) เข้าใจกระบวนการ ขั้นตอนและความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจของธนาคาร เพื่อนำมาซึ่งการกำหนด ออกแบบ ปรับปรุงกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว รัดกุม และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงานและยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคาร ได้อย่างเป็นระบบเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ดียิ่งขึ้น (3)การตอบสนองความต้องการลูกค้า (Customer Need Fulfillment) สามารถวิเคราะห์ ประเมินความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม และเลือกแนวทางในการตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจและประทับใจในการบริการของธนาคาร (4)การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management) สามารถค้นหาความต้องการเพิ่มเติมของลูกค้าในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ โดยสามารถเสนอทางเลือกผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นประโยชน์ เหมาะสม ตรงต่อความต้องการ จนทำให้ลูกค้าประทับใจ เชื่อใจ กลับมาใช้บริการต่อ และ/หรือ แนะนำต่อไปยังลูกค้ารายอื่น (5)ทักษะการวิเคราะห์สินเชื่อ (Credit Analysis) มีความชำนาญในการอ่าน วิเคราะห์ การประเมินความเป็นไปได้และบริหารจัดการความเสี่ยงของข้อเสนอ ด้านสินเชื่อในแต่ละอุตสาหกรรม (6)การวิเคราะห์และบริหารจัดการข้อมูล (Data Based Analysis & Management) สามารถออกแบบบริหารข้อมูล ฐานข้อมูล Dashboard ได้ สามารถนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นแนวทางพัฒนาผลงานและประยุกต์ใช้กระบวนการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (7)ทักษะการบริหารการลงทุน (Financial Investment Skill) ฐานะของข่าวสารที่เกี่ยวข้องและกระทบกับตลาดเงิน ตลาดทุน โดยมีมุมมองเกี่ยวกับตลาดและสามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับทิศทางการลงทุนได้ (8)ทักษะการสื่อสารการตลาด (Integrated Marketing Communication: IMC) สามารถกำหนดกลยุทธ์ด้านการสื่อสารภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารรวมทั้งสามารถวางแผนการใช้สื่อและสื่อสารข้อมูล เพื่อให้ธนาคารได้รับประโยชน์สูงสุดและเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (9) การบริหารสื่อและสารสนเทศ (Media Management) สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสื่อต่างๆ สามารถบริหารจัดการข้อมูลที่ต้องการสื่อสารต่อสาธารณชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและทันท่วงที เพื่อช่วยให้ธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่นและยั่งยืน ด้วยความร่วมมือและการสนับสนุนที่ดีจากสาธารณชน (10)ทักษะการเจรจาต่อรอง

(Negotiation) สามารถเลือกกลยุทธ์การเจรจาและประนีประนอมให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ โดยสามารถระบุทางเลือกทางออกที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ (11) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) สามารถคาดการณ์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในหน่วยงาน และกำหนดแนวทางในการบริหาร จัดการความเสี่ยงนั้น เพื่อลดโอกาสเกิดหรือความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ และ(12) การขายแบบที่ปรึกษา (Selling Skill) สามารถปิดการขายผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร ตลอดจนสามารถเสนอขายแบบ Bundle และ Cross sale ได้ สามารถสอนผู้อื่นในการขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### การประเมินสมรรถนะแบบ 360 องศา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (2557) กล่าวว่า การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) หมายถึง กระบวนการในการประเมิน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับ สมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมาก น้อยเพียงใด โดยการประเมินสมรรถนะควรมีการประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic) มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน (Objective) เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable) และเครื่องมือการประเมินมีความเที่ยง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) วิธีการประเมินสมรรถนะแบ่งได้หลายรูปแบบ เช่น การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Boss Assessment), การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment), การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test : Knowledge & Skill), การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญๆ (Critical Incident), การเขียนเรียงความ (Written Essay), ประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Interview), การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Rating Scale), การประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating: BARS), การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (Assessment Center) และประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360 Evaluation) การประเมินสมรรถนะแบบ 360 นี้ เป็นการประเมินโดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (Rating Scale) หรือแบบประเมินจากพฤติกรรม การปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating : BARS) โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินเป็นผู้ ประเมินสมรรถนะ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น และเมื่อทุกคนประเมิน เสร็จแล้วก็หาข้อสรุปว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ข้อดีของการประเมินแบบนี้ก็คือการ ประเมิน โดยบุคคลหลายคนหลายระดับทำให้มีหลายมุมมอง ตลอดจนลดอคติจากการประเมินโดยบุคคลคนเดียว ข้อจำกัดคือมีภาระเอกสารจำนวนมาก บางครั้งผู้ประเมินมีความเกรงใจทำให้ประเมินสูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริง

ในการศึกษาการพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะแบบ 360 องศา สำหรับพนักงานตำแหน่ง ผู้จัดการธุรกิจการขาย แก่ธนาคารกรุงไทย สังกัดสำนักงานเขตเชียงราย กำหนดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับ ผู้ประเมินเป็นผู้ประเมินสมรรถนะ ดังนี้ ผู้บังคับบัญชา(ผู้จัดการสาขา)จำนวน 16 คน, เพื่อนร่วมงานตำแหน่งเทียบเท่า(ผู้จัดการบริการลูกค้า,ผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อและหัวหน้าส่วน) จำนวน 25 คน, ตนเอง(ผู้จัดการธุรกิจการขาย) จำนวน 16 คน, ผู้ใต้บังคับบัญชาทางตรง(เจ้าหน้าที่ธุรกิจสินเชื่อ และเจ้าหน้าที่ที่ปรึกษาธุรกิจ) จำนวน 73 คน, ผู้ใต้บังคับบัญชาทางอ้อม(เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า) จำนวน 30 คนและผู้เกี่ยวข้อง(ลูกค้า) จำนวน 80 คน รวมทั้งหมด 240 คน และใช้การประเมินโดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (Rating Scale) โดยการกำหนดค่าคะแนนพฤติกรรมชี้วัดระดับสมรรถนะ สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงบวกแสดงระดับสมรรถนะของพนักงาน ลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิดโดยเป็นแบบสอบถามรูปแบบการประเมินความถี่ของพฤติกรรม (Likert scale) และนำไปหาค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โปรแกรมสำเร็จรูป และสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ระดับคะแนนสมรรถนะ	เกณฑ์การแสดงผลออกทางพฤติกรรม	ความหมาย
น้อยที่สุด (1)	ไม่แสดงพฤติกรรมให้เห็นเลย (ค่าเฉลี่ย 0.00-1.00)	พนักงานไม่แสดงพฤติกรรมให้เห็นตาม Competency ที่ธนาคารคาดหวังในแต่ละ Level
น้อย (2)	แทบจะไม่แสดงพฤติกรรมให้เห็นเลย (ค่าเฉลี่ย 1.01-2.00)	พนักงานแทบจะไม่แสดงพฤติกรรมให้เห็นตาม Competency ที่ธนาคารคาดหวังในแต่ละ Level
ปานกลาง (3)	แสดงพฤติกรรมให้เห็นเป็นบางครั้ง (ค่าเฉลี่ย 2.01-3.00)	พนักงานแสดงพฤติกรรมให้เห็นเป็นบางครั้ง ตาม Competency ที่ธนาคารคาดหวังในแต่ละ Level
มาก (4)	แสดงพฤติกรรมให้เห็นบ่อยครั้ง (ค่าเฉลี่ย 3.01-4.00)	พนักงานแสดงพฤติกรรมให้เห็นอยู่บ่อยครั้ง ตาม Competency ที่ธนาคารคาดหวังในแต่ละ Level
มากที่สุด (5)	แสดงพฤติกรรมให้เห็นสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 4.01-5.00)	พนักงานแสดงพฤติกรรมให้เห็นอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ตาม Competency ที่ธนาคารคาดหวังในแต่ละ Level

ตารางประกอบที่ 1 อธิบายระดับการแสดงผลออกเชิงพฤติกรรมของพนักงานธนาคารกรุงไทย

## ผลการวิจัย

1. การประเมินระดับความคิดเห็นต่อระดับคุณภาพของแบบประเมิน โดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้ตอบแบบสอบถามคือพนักงานธนาคารกรุงไทย จำนวน 255 คน

### 1.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการสำรวจ สัดส่วนส่วนใหญ่ ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรกิจ สินเชื่อ/เจ้าหน้าที่ปรึกษาธุรกิจ ในอัตราร้อยละ 39.2 (100คน), เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า ในอัตราร้อย ละ 28.6 (73คน), ผู้จัดการบริการลูกค้า/ผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ/หัวหน้าส่วน ในอัตราร้อยละ 11.7 (30คน), ผู้จัดการสาขา ในอัตราร้อยละ ร้อยละ 6.3 (16คน), ผู้จัดการธุรกิจการขาย ในอัตราร้อยละ 6.3 (16คน), ส่วนงานสำนักงานเขตเชียงราย ร้อยละ 5.9 (15คน) และส่วนงานประเมินสมรรถนะ การปฏิบัติงาน ร้อยละ 2.0 (5คน) ตามลำดับ

### 1.2 สรุปผลการประเมินระดับคุณภาพของแบบประเมินสมรรถนะพนักงานตำแหน่ง ผู้จัดการธุรกิจการขาย

ผลประเมินแต่ละกลุ่มผู้ประเมินเปรียบเทียบกับเกณฑ์วัดระดับคุณภาพของแบบ ประเมินใช้เกณฑ์ความเที่ยงตรงตามเนื้อหาเพื่อหาคุณภาพของแบบประเมินดังกล่าว โดยผลการ ประเมินแต่ละรายการขอความคิดเห็นมีค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาโดยรวม เท่ากับ 0.972 ซึ่งมี ค่าเฉลี่ยมากกว่า 0.50 หมายถึง ผ่านเกณฑ์ คือ เนื้อหาและภาพรวมในด้านต่างๆ ของการศึกษาเพื่อ พัฒนาแบบประเมินที่ใช้ประเมินสมรรถนะนี้ มีความสอดคล้อง เหมาะสม และครอบคลุมกับเกณฑ์ วัดระดับสมรรถนะในแต่ละสมรรถนะ (Level1-3) ซึ่งเป็นคุณลักษณะการแสดงออกเชิงพฤติกรรม ตามวัตถุประสงค์สมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงาน สามารถนำไปใช้เป็นแบบประเมินสมรรถนะ แบบ 360 องศาสำหรับพนักงานตำแหน่งผู้จัดการธุรกิจการขาย (Customer Service and Sales Manager: CSSM) แก่ธนาคารกรุงไทย สังกัดสำนักงานเขตเชียงรายได้

โดยความคิดเห็นต่อระดับคุณภาพของแบบประเมินในรายสมรรถนะจากผู้เชี่ยวชาญ (พนักงานกรุงไทย) จำนวน 255 คน ได้แก่ สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน (Core Competency), สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Management Competency) และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เฉพาะตำแหน่ง (Technical Competency) รวม 22 สมรรถนะ ประกอบด้วยคำถาม 34 ข้อ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทุกคนเห็นด้วยกับแบบประเมินนี้ในด้านสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน (Core Competency) และสมรรถนะในการบริหารจัดการ (Management Competency) มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 1.00 ด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่ง (Technical Competency) มีผู้เชี่ยวชาญ บางส่วนที่ไม่เห็นด้วยและไม่แน่ใจเกี่ยวกับบางสมรรถนะ จึงมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 0.78-1.00 โดย สมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยน้อยที่สุด คือด้านการบริหารสื่อและสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ย 0.78 เมื่อนำผลประเมินเปรียบเทียบกับเกณฑ์วัดระดับคุณภาพของแบบประเมินที่ใช้เกณฑ์ความเที่ยงตรง ตามเนื้อหาเพื่อหาคุณภาพของแบบประเมินดังกล่าว พบว่า ผลการประเมินแต่ละรายการขอความ

คิดเห็นในรายสมรรถนะ มีค่ามากกว่า 0.50 จึงผ่านเกณฑ์ กล่าวคือ เนื้อหาและแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะด้านต่างๆ ในแบบประเมินสมรรถนะนี้ มีความสอดคล้อง เหมาะสม และครอบคลุมกับเกณฑ์วัดระดับสมรรถนะในแต่ละสมรรถนะ (Proficiency Level1-3) ซึ่งเป็นคุณลักษณะการแสดงผลออกเชิงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์สมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงาน สามารถนำไปใช้เป็นแบบประเมินสมรรถนะแบบ 360 องศาสำหรับพนักงานตำแหน่งผู้จัดการธุรกิจการขาย (Customer Service and Sales Manager) แก่ธนาคารกรุงไทย สังกัดสำนักงานเขตเชียงราย ได้

2. ผลการประเมินระดับสมรรถนะโดยรวมของพนักงานตำแหน่งผู้จัดการธุรกิจการขาย ธนาคารกรุงไทย สังกัดสำนักงานเขตเชียงราย ผู้ประเมินแบบ 360 องศา จำนวน 240 คน



โดยระดับสมรรถนะมาตรฐานที่ธนาคารคาดหวัง คือ เกณฑ์การแสดงผลออก สมรรถนะทางพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามระดับตำแหน่ง พังอยู่ในระดับมาก (4) มีระดับค่าเฉลี่ย 3.01-4.00 คือ พนักงานแสดงผลพฤติกรรมให้เห็นอยู่บ่อยครั้ง

**สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน (Core Competency)** มีระดับผลการประเมินสมรรถนะโดยรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ถือว่า ผ่านเกณฑ์ระดับสมรรถนะที่ธนาคารคาดหวัง

**สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Management Competency)** มีระดับผลการประเมินสมรรถนะโดยรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ถือว่า ผ่านเกณฑ์ระดับสมรรถนะที่ธนาคารคาดหวัง

**สมรรถนะในการปฏิบัติงานรายตำแหน่ง (Technical Competency)** มีระดับผลการประเมินสมรรถนะโดยรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ถือว่า ผ่านเกณฑ์ระดับสมรรถนะที่ธนาคารคาดหวัง

## อภิปรายผลการวิจัย

1. การประเมินระดับคุณภาพของแบบประเมินระดับสมรรถนะสำหรับพนักงานตำแหน่งผู้จัดการธุรกิจการขาย ตามแนวคิดการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในงานวิจัยมีค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาโดยรวม เท่ากับ 0.972 ถือว่า แบบประเมินระดับสมรรถนะสำหรับพนักงานตำแหน่งรองผู้จัดการธุรกิจการขายสามารถนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างได้

2. การประเมินระดับคุณภาพของแบบประเมินรายสมรรถนะสำหรับพนักงานตำแหน่งรองผู้จัดการธุรกิจการขาย ตามแนวคิดการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในงานวิจัยมีค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา ระหว่าง 0.78 – 1.00 ถือว่า แบบประเมินระดับสมรรถนะสำหรับพนักงานตำแหน่งรองผู้จัดการธุรกิจการขาย โดยพิจารณาแบบรายสมรรถนะ จำนวน 22 สมรรถนะ สามารถนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างได้

3. การประเมินสมรรถนะด้านต่างๆ ของพนักงานตำแหน่งผู้จัดการธุรกิจการขาย โดยผู้ประเมินแบบ 360 องศา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.69-4.36 เมื่อเทียบระดับสมรรถนะมาตรฐานที่ธนาคารคาดหวัง คือ เกณฑ์การแสดงออกสมรรถนะผ่านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในระดับมาก (4) ค่าเฉลี่ย 3.01-4.00 คือ พนักงานแสดงพฤติกรรมให้เห็นอยู่บ่อยครั้ง สรุปรายสมรรถนะได้ดังนี้ สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน (Core Competency) มีระดับผลการประเมินสมรรถนะโดยรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ถือว่า ผ่านเกณฑ์ระดับสมรรถนะที่ธนาคารคาดหวัง คือ พนักงานตำแหน่งผู้จัดการธุรกิจการขาย สามารถเป็น Role Model ให้คำปรึกษาเพื่อปรับปรุงไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยแสดงออกถึงระดับสมรรถนะผ่านทางพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้เห็นอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Management Competency) มีระดับผลการประเมินสมรรถนะโดยรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ถือว่า ผ่านเกณฑ์ระดับสมรรถนะที่ธนาคารคาดหวัง คือ พนักงานตำแหน่งผู้จัดการธุรกิจการขาย สามารถบริหารให้งาน/ทีมงานในหน่วยงาน (สาขา) Size S บรรลุเป้าหมายได้ โดยแสดงออกถึงระดับสมรรถนะผ่านทางพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้เห็นอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และสมรรถนะในการปฏิบัติงานรายตำแหน่ง (Technical Competency) ของพนักงานตำแหน่งผู้จัดการธุรกิจการขาย ซึ่งพนักงานสามารถเป็น Role Model ให้คำปรึกษาเพื่อปรับปรุงไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ มีระดับผลการประเมินสมรรถนะโดยรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ถือว่า ผ่านเกณฑ์ระดับสมรรถนะที่ธนาคารคาดหวัง คือ พนักงานตำแหน่งผู้จัดการธุรกิจการขาย แสดงออกถึงระดับสมรรถนะผ่านทางพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้เห็นอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง



## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาในครั้งนี้

1.1 ทบทวนพร้อมชี้แจงรายละเอียด วัตถุประสงค์ รูปแบบ วิธีการประเมินโดยผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะ แบบ 360 องศา ต่อผู้เชี่ยวชาญ (ผู้ประเมิน) ให้ถูกต้องและชัดเจน

1.2 ทบทวนพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) สมรรถนะด้านการบริหารสื่อและสารสนเทศให้สอดคล้อง ชัดเจน และเหมาะสมในการนำมาใช้ประเมินระดับสมรรถนะสำหรับพนักงานตำแหน่งรองผู้จัดการธุรกิจการชาย

1.3 การศึกษาการพัฒนาสร้างแบบประเมินระดับสมรรถนะของพนักงานตำแหน่งรองผู้จัดการธุรกิจการชายในครั้งนี้ ใช้มาตรการประเมินที่ใช้ความถี่ในการกำหนดคะแนน (Likert) คือ ต้องกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการประเมินให้ความชัดเจนและเห็นพ้องต้องกันองค์กร นอกจากนี้ผู้ประเมินต้องทำความเข้าใจพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง

1.4 ในการประเมินควรมีการชี้แจงมาตรฐานกลางของเกณฑ์หรือข้อเท็จจริงของพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก ที่ผู้ประเมินทุกคนเข้าใจตรงกัน ผู้ประเมินควรตระหนักหรือคำนึงถึงความสำคัญของการประเมินและการแสดงออกของพฤติกรรมตามความเป็นจริง

1.5 ควรสร้างและเผยแพร่ในพจนานุกรมสมรรถนะที่เป็นแนวทางและสร้างความเข้าใจสำหรับการปฏิบัติงาน

### 2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

2.1 ควรมีมาตรฐานของการคำนวณผลการประเมินแบบ 360 องศา คำนำน้หนักคะแนนของแต่ละสมรรถนะ และควรมีการทบทวนและกำหนดรูปแบบ วิธีการประเมินโดยผู้เกี่ยวข้อง พจนานุกรมสมรรถนะ ตลอดจนการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ให้ถูกต้อง ชัดเจน และเหมาะสมกับตำแหน่ง

2.2 ควรมีการศึกษารสร้างแบบประเมินระดับสมรรถนะ แบบ 360 องศา สำหรับพนักงานตำแหน่งอื่นๆให้ครอบคลุมและมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อการประเมินระดับสมรรถนะพนักงานเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ธนาคารคาดหวัง โดยผู้ประเมินหลายมุมมองนำไปสู่ข้อเท็จจริงที่ใกล้เคียงที่สุด และสร้างเกณฑ์และมาตรฐานการประเมินระดับสมรรถนะของพนักงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น

## รายการอ้างอิง

- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขจรศักดิ์ สิริมัย. (2554). *เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ. คณะครุศาสตร์  
อุตสาหกรรม. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, กรุงเทพฯ.*
- พิศุทธา อารีราษฎร์. (2549). *บทที่ 6 การหาคุณภาพแบบทดสอบ การพัฒนาซอฟต์แวร์ทาง  
การศึกษา. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม,  
มหาสารคาม.*
- คณะกรรมการกำกับโครงการการกำหนดสมรรถนะบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระ  
นคร. (2557). *แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล.*  
<http://competency.rmutp.ac.th/competency-assessment>
- วีรวัฒน์ ปันนิตามัย. (2551). *การนำระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาประยุกต์ในการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนไทย. วารสารการ  
จัดการภาครัฐและภาคเอกชน, 15(2), 37-74.*
- สายงานทรัพยากรบุคคลและบรรษัทภิบาลธนาคารกรุงไทย. (2557). *Development Framework &  
Job Descriptions เมษายน 2557. กรุงเทพฯ: ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน).*
- งานสร้างเสริมศักยภาพและขีดความสามารถทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล  
มหาวิทยาลัยมหิดล. (2554 มกราคม). *คู่มือระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
มหาวิทยาลัยมหิดล. กรุงเทพฯ*