บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับสมรรถนะหลักและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของการจัดการความรู้ สมรรถนะหลัก และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดการความรู้กับสมรรถนะหลักของบุคลากรบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด ตลอดจนศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสมรรถนะหลักและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด จำนวน 400 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณขนาดตัวอย่างของทาโร ยามาเน (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2544) กำหนดให้มีความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ไม่เกิน 5% ทำการสุ่มตัวอย่างแบบเป็นชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ตามจำนวนบุคลากรของบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างตามแต่ละสาขาเป็นบุคลากรสาขารามคำแหง จำนวน 53 คน สาขาท่าพระ จำนวน 47 คน สาขางามวงศ์วาน จำนวน 58 คน สาขาบางแค จำนวน 51 คน สาขาบางกะปิ จำนวน 58 คน สาขาดิ เอ็มโพเรียม จำนวน 52 คน สาขานครราชสีมา จำนวน 44 คน สาขาพารากอน จำนวน 37 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ในการวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ หาค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติ t-test สถิติ F-test การทดสอบแบบ เชฟเฟ่ (*Scheffe'*) และ Pearson Correlation Co-efficient โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ระดับ 0.05

สำหรับผลการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอตามขั้นตอนดังนี้

สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลังส่วนบุคคลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด

จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 25-35 ปี โดยมีอายุต่ำสุด 19 ปี สูงสุด 58 ปี และมีอายุเฉลี่ย 33.73 ปี มีสถานภาพโสด มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7 ปีขึ้นไป และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้

จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีความคิดเห็นในด้านการวางแผนมากที่สุด รองลงมามีความคิดเห็นในด้านความร่วมมือและเครือข่ายความรู้ และมีความคิดเห็นในด้านการมีส่วนร่วมน้อยที่สุด เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านพบว่า

ด้านการวางแผน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นในเรื่องเดอะมอลล์มีการวางแผนการบริหารโครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้มากที่สุด รองลงมามีความคิดเห็นในเรื่องเดอะมอลล์สามารถปรับเปลี่ยนแผนงานด้านการจัดการความรู้ไปตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (เช่น นโยบายของรัฐบาล ความต้องการของลูกค้า ฯลฯ) และมีความคิดเห็นในเรื่องแผนงานด้านการจัดการความรู้สามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้สึกร่วมในความสำเร็จและท้าทายในงาน และแผนงานด้านการจัดการความรู้มีการระบุการใช้ทรัพยากร (เช่น คน เวลา เทคโนโลยี ฯลฯ) ไว้ชัดเจนน้อยที่สุด ตามลำดับ

ด้านการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นในเรื่องเดอะมอลล์ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีมุมมองต่างกันมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความคิดที่หลากหลายมากที่สุด รองลงมามีความคิดเห็นในเรื่องบุคลากรสนใจเรียนรู้วิทยาการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และบุคลากรสามารถใช้ความรู้คิดสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ตรงตามความต้องการของเดอะมอลล์และลูกค้า และมีความคิดเห็นในเรื่องเดอะมอลล์มีลักษณะการทำงานที่

เอื้อให้บุคลากรคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (เช่น การให้อิสรเสรีภาพในการคิด การลองผิดลองถูก การเปิดกว้างให้มีการทดลองนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาปฏิบัติจริง) น้อยที่สุด

ด้านการมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นในเรื่องบุคลากรมีความเชื่อหรือเห็นว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของเดอะมอลล์และเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้มากที่สุด รองลงมามีความคิดเห็นในเรื่องบุคลากรมองเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ร่วมกัน และมีความคิดเห็นในเรื่องบุคลากรทุกระดับมีความเสมอภาคกันในการมีส่วนร่วม (เช่น การตัดสินใจ การเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมฯลฯ) น้อยที่สุด

ด้านการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นในเรื่องบุคลากรทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกัน มุ่งเน้นทำงานเป็นทีมมากกว่าให้แต่ละคนทำงานโดยอิสระมากที่สุด รองลงมามีความคิดเห็นในเรื่องบุคลากรมีการแบ่งปันความรู้หรือถ่ายโอนความรู้ให้ผู้อื่นด้วยความสมัครใจ และมีความคิดเห็นในเรื่องเดอะมอลล์หรือหน่วยงานมีลักษณะการทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่ยึดถือกฎระเบียบมากเกินไปน้อยที่สุด

ด้านความร่วมมือและเครือข่ายความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นในเรื่องหน่วยงานต่างๆ ภายในเดอะมอลล์มีการเชื่อมโยงและประสานงานมากที่สุด รองลงมามีความคิดเห็นในเรื่องแต่ละหน่วยงานมีทีมงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ทำหน้าที่ดูแล ประสานงาน เอื้ออำนวย กระตุ้น และส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเดอะมอลล์มีการเชื่อมโยงและประสานงานกับเครือข่ายภายนอก (เช่น ผู้เชี่ยวชาญจากองค์การอื่นๆ โครงการร่วม การจัดหลักสูตรการสอน/ฝึกอบรมร่วมกับสถาบันอื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ฯลฯ) ตามลำดับ และมีความคิดเห็นในเรื่องเดอะมอลล์มีทีมงานหลักในการดำเนินงานที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยสอนงานให้กับหน่วยงานต่างๆ น้อยที่สุด

ด้านการกระตุ้นและการให้รางวัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นในเรื่องการยกย่องชมเชยหรือการเห็นว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ของหน่วยงานหรือองค์การมากที่สุด รองลงมามีความคิดเห็นในเรื่องการให้โล่รางวัลหรือใบประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรหรือหน่วยงานที่คิดสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือแนวคิดใหม่ๆ และมีความคิดเห็นในเรื่องการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบงานหรือตำแหน่งที่ท้าทายความสามารถน้อยที่สุด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก

จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า

บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีความคิดเห็นในด้านการมุ่งเน้นลูกค้ามากที่สุด รองลงมามีความคิดเห็นในด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ และด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ตามลำดับ และมีความคิดเห็นในด้านความซื่อสัตย์ สุจริตและคุณธรรมน้อยที่สุด เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านพบว่า

ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีความคิดเห็นในเรื่องการมีความรับผิดชอบแก้ไขปัญหาในการให้บริการแก่ลูกค้าทันที และด้วยความเต็มใจเสมือนเป็นหน้าที่ของตนเองมากที่สุด รองลงมามีความคิดเห็นในเรื่องสามารถนำความรู้และความเชี่ยวชาญด้านลูกค้าไปพัฒนาปรับปรุง วิธีการ ระบบงาน เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้งสามารถให้บริการที่ดีเลิศแก่ลูกค้า และมีความคิดเห็นในเรื่องการดำเนินการและติดตามความคืบหน้าโดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า และติดต่อสื่อสารกับลูกค้าเพื่อให้เข้าใจตรงกันว่าลูกค้าต้องการอะไร และลูกค้ามีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใดน้อยที่สุด ตามลำดับ

ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นในเรื่องการพิจารณาสถานการณ์ และปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน เพื่อหาวิธีการในการปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมมากที่สุด ($\overline{X}$ = 3.99) รองลงมามีความคิดเห็นในเรื่องการได้นำวิธีการเทคนิค หรือสิ่งใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพตอบสนองต่อโอกาสและปัญหาในระยะสั้น ($\overline{X}$ = 3.94) และมีความคิดเห็นในเรื่องสามารถส่งเสริม สนับสนุน และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในองค์การน้อยที่สุด

ด้านการประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นในเรื่องการส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมในหน่วยงานมากที่สุด รองลงมามีความคิดเห็นในเรื่องการให้ความร่วมมือ เข้ารับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมทีมและแบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีประโยชน์ต่อกัน รวมทั้งปฏิบัติตามมติของทีม และมีความคิดเห็นในเรื่องการร่วมกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และมีข้อเสนอแนะเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานน้อยที่สุด

ด้านความซื่อสัตย์ สุจริตและคุณธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นในเรื่องการปฏิบัติต่อตนเอง และผู้อื่นด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เปิดเผยและจริงใจ รับผิดชอบต่อคำพูด และการกระทำมากที่สุด รองลงมามีความคิดเห็นในเรื่องยอมรับและแสดงความรู้สึกของตนเองอย่างเปิดเผย และมีความคิดเห็นในเรื่องยืนยันในการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อเดอะมอลล์ แม้ว่าไม่เป็นที่ชื่นชอบของคนส่วนใหญ่น้อยที่สุด

ด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นในเรื่องการบริหารทรัพยากรสำคัญต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อผลงานที่ดีขึ้นมากที่สุด รองลงมามีความคิดเห็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบหรือวิธีการ เพื่อทำการพัฒนา และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด และการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนในเชิงรุกที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลได้ ตามลำดับ และมีความคิดเห็นในเรื่องการมุ่งเน้นผลลัพธ์ทางธุรกิจน้อยที่สุด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีความคิดเห็นในด้านค่าใช้จ่ายมากที่สุด รองลงมามีความคิดเห็นในด้านเวลา และมีความคิดเห็นในด้านคุณภาพของงานน้อยที่สุด เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านพบว่า

ด้านคุณภาพของงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นในเรื่องผลงานที่ผ่านมา มีคุณภาพตามเป้าหมายที่เดอะมอลล์กำหนดไว้มากที่สุด รองลงมามีความคิดเห็นในเรื่องผลงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการของเดอะมอลล์ได้ และมีความคิดเห็นในเรื่องผลงานมีคุณภาพสูงกว่า เมื่อเทียบกับมาตรฐานตามวิชาชีพ และผลงานเป็นที่พอใจของหัวหน้างานน้อยที่สุด ตามลำดับ

ด้านประมาณงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นในเรื่องจำนวนของผลงานที่สำเร็จไป ตรงตามเป้าหมายของเดอะมอลล์ที่กำหนดไว้มากที่สุด รองลงมามีความคิดเห็นในเรื่องจำนวนของผลงานที่ผ่านมา ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีความคิดเห็นในเรื่องหน่วยงานมีพัฒนาการที่ดีขึ้น มีปริมาณผลงานมากกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกัน และเดอะมอลล์กำหนดเป้าหมายด้านปริมาณงานไว้อย่างเหมาะสมแล้ว เมื่อเปรียบเทียบผลงานอดีตน้อยที่สุด ตามลำดับ

ด้านเวลา โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นในเรื่องหน่วยงานสามารถทำงานทันกับระยะเวลาที่กำหนดไว้มากที่สุด รองลงมามีความคิดเห็นในเรื่องมีการกำหนดแผนในการทำงานในแต่ละขั้นตอน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามเวลาที่กำหนด และมีความคิดเห็นในเรื่องปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมกับเวลาที่กำหนดไว้น้อยที่สุด

ด้านค่าใช้จ่าย โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นในเรื่องในการทำงานสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายให้กับเดอะมอลล์ได้ เช่น ปิดไฟเมื่อเลิกใช้งาน ฯลฯ มากที่สุด รองลงมามีความ

คิดเห็นในเรื่องหน่วยงานปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ฯลฯ อย่างประหยัด และมีความคิดเห็นในเรื่องมีการวางแผนค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงานเสมอน้อยที่สุด

ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรที่มีภูมิหลังส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า

เพศ พบว่า บุคลากรที่มีเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลัก โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านพบว่า บุคลากรที่มีเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อายุ พบว่า บุคลากรที่มีอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลัก โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านพบว่า บุคลากรที่มีอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม และด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ สำหรับด้านความซื่อสัตย์ สุจริตและคุณธรรม ไม่พบความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สำหรับด้านที่แตกต่างกันได้แก่ ภาพโดยรวม ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ด้านการประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม และด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ โดยวิธีการของเชฟเฟ่ (*Scheffe'*) พบว่า

โดยภาพรวม บุคลากรที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก โดยรวมมากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 25-35

ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า บุคลากรที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการมุ่งเน้นลูกค้า มากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 25-35

ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ บุคลากรที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 25-35

ด้านการประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม บุคลากรที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ด้านการประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีมมากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 25-35

ด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ บุคลากรที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จมากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 25-35 และ 36-45 ปี

สถานภาพ พบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลัก โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านพบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ด้านการประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม ด้านความซื่อสัตย์ สุจริตและคุณธรรม และด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สำหรับด้านที่แตกต่างกันได้แก่ ภาพโดยรวม ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ด้านการประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม ด้านความซื่อสัตย์ สุจริตและคุณธรรม และด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ โดยวิธีการของเชฟเฟ่ (*Scheffe'*) พบว่า

โดยภาพรวม พบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพสมรส มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักโดยรวม มากกว่าบุคลากรที่มีสถานภาพโสด

ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า พบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพสมรส มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า มากกว่าบุคลากรที่มีสถานภาพโสด

ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ พบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพสมรส มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่มากกว่าบุคลากรที่มีสถานภาพโสด

ด้านการประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม พบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพสมรส มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ด้านการประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีมมากกว่าบุคลากรที่มีสถานภาพโสด

ด้านความซื่อสัตย์ สุจริตและคุณธรรม พบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพสมรส มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ด้านความซื่อสัตย์ สุจริตและคุณธรรมมากกว่าบุคลากรที่มีสถานภาพโสด

ด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ พบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพสมรส มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ มากกว่าบุคลากรที่มีสถานภาพโสด

ระดับการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านพบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ สำหรับด้านอื่น ๆ มีผลต่อสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สำหรับด้านที่แตกต่างกันได้แก่ ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โดยวิธีการของเชฟเฟ่ (*Scheffe'*) พบว่า บุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่มากกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับมัธยมต้น มัธยมปลาย ปวช. / ปวส. และปริญญาตรี

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลัก โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านพบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ด้านความซื่อสัตย์ สุจริตและคุณธรรม และด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านการประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สำหรับด้านที่แตกต่างกันได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ด้านการประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม ด้านความซื่อสัตย์ สุจริตและคุณธรรม และด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ โดยวิธีการของเชฟเฟ่ (*Scheffe'*) พบว่า

โดยภาพรวม พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก โดยรวม มากกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี 1 - 3 ปี และ 4 - 6 ปี

ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก โดยรวม มากกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี 1 - 3 ปี และ 4 - 6 ปี

ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่มากกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 - 3 ปี และ 4 - 6 ปี

ด้านการประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ด้านการประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีมมากกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4 - 6 ปี

ด้านความซื่อสัตย์ สุจริตและคุณธรรม พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ด้านความซื่อสัตย์ สุจริตและคุณธรรมมากกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี

ด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี และ 7 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จมากกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 - 3 ปี

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า บุคลากรที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลัก โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านพบว่า บุคลากรที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ด้านการประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม และด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ สำหรับด้านอื่น ๆ มีผลต่อสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สำหรับด้านที่แตกต่างกันได้แก่ ภาพโดยรวม ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ด้านการประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม และด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ โดยวิธีการของเชฟเฟ่ (*Scheffe'*)

ภาพโดยรวม พบว่า บุคลากรที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 - 40,000 บาท มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก โดยรวมมากกว่าบุคลากรที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท

ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ พบว่า บุคลากรที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 - 40,000 บาท มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่มากกว่าบุคลากรที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท

ด้านการประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม พบว่า บุคลากรที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 - 40,000 บาท มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ด้านการประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีมมากกว่าบุคลากรที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และ 10,001 - 20,000 บาท

ด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ พบว่า บุคลากรที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 - 40,000 บาท มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จมากกว่าบุคลากรที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท

สมมติฐานที่ 2 การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของบุคลากรบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า

การจัดการความรู้ โดยรวม ด้านการวางแผน ด้านการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้ ด้านความร่วมมือและเครือข่ายความรู้ และด้านการกระตุ้นและการให้รางวัล มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของบุคลากรบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด โดยรวม ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ด้านการประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม ด้านความซื่อสัตย์ สุจริต และคุณธรรม และด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 สมรรถนะหลักของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า

สมรรถนะหลัก โดยรวม ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ด้านการประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม ด้านความซื่อสัตย์ สุจริต และคุณธรรม และด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด โดยรวม ด้านคุณภาพของงาน ด้านประมาณงาน ด้านเวลา และด้านค่าใช้จ่าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นไปในแนวทางที่เกิดผลประโยชน์ต่อบริษัท อีกทั้งผู้บริหารยังมีการวางแผนงานทำให้ผลการทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนมีการจัดสรรอุปกรณ์การทำงานอย่างเพียงพอ มีการกำหนดความรับผิดชอบของงานอย่างชัดเจนครบถ้วน มีการสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ของการทำงานให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึง นอกจากนี้พนักงานยังเข้าใจระเบียบและวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นอย่างดี จึงสามารถทำงานได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จได้ และผู้บริหารยังมีการเลื่อนตำแหน่งและมอบหมายงานอย่างเป็นธรรมตามความรู้ความสามารถ ตลอดจนชื่นชม และให้เกียรติเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จตามแผนงานที่วางไว้ ซึ่งเหตุผลดังกล่าวส่งผลให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ

ธิดา จุลินทร (2549) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องกระบวนการและปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์การ: ศึกษากรณีศูนย์สุขภาพจิตเขต กรมสุขภาพจิต พบว่า ศูนย์สุขภาพจิตเขตที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้นั้นมีเงื่อนไขหรือปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนี้ 1) ผู้นำมีวิสัยทัศน์และมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน 2) ผู้นำให้ความสำคัญกับเรื่องการจัดการความรู้ในองค์การและให้การสนับสนุนเป็นที่ปรึกษาตลอดจนมีการควบคุม กำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง 3) บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องมีการศึกษากระบวนการจัดการความรู้ให้เข้าใจ จนเกิดทักษะและมีประสบการณ์ในการดำเนินการตามกระบวนการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Davenport and Prusak (1998) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์และการพัฒนาทรัพย์สินทางความรู้ขององค์การโดยพิจารณาจากจุดมุ่งหมายขององค์การ ความรู้ที่นำมาจัดการนั้นประกอบด้วย ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ซึ่งการจัดการความรู้จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางสังคม จากการระบุความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการสร้างความรู้ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยระบบของการสร้างและการเก็บรักษาความรู้ รวมถึงการอบรมและการอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ และการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2. จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัดนั้น ถือเป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงานและโครงการต่าง ๆ ขององค์กร สมรรถนะหลักนี้จะผูกโยงเข้ากับสมรรถนะหลักขององค์กรเอง องค์กรแต่ละแห่งจะมีบุคลิกลักษณะที่เป็นเสมือนแก่นหรือหลักขององค์กร นอกจากนี้สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานถือเป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ในรูปของความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกัน และมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ที่บุคคลนั้นรับผิดชอบ ทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และคุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นได้ด้วยการผ่านกระบวนการฝึกอบรม และพัฒนา ซึ่งเหตุผลดังกล่าวส่งผลให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McClelland (1973) Richard Boyatzis (1982) และ Scott Parry (1998) ที่กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นองค์ประกอบ (Cluster) ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill)

และทัศนคติ (Attitude) หรือกลุ่มของความสามารถที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสิริกร สืบสงัด (2552) ที่ได้ทำการศึกษาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 พบว่า ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 รับรู้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะหลัก ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเฉลิมพล นิยมสินธุ์ (2549) ที่ได้ทำการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดนนทบุรี พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) นนทบุรีในภาพรวมอยู่ในระดับสูง และสอดคล้องกับงานวิจัยของจิตติสานต์ วุฒิเวชช์ (2553) ที่ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการของพนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าพนักงานคุมประพฤติมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากประสิทธิภาพการทำงานเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงานโดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็นรวมถึงการให้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็วตรงและมีประสิทธิภาพของทั้งประสิทธิภาพของบุคลากรและประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งเหตุผลดังกล่าวส่งผลให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมใจ ลักษณะ (2549) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพ เป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำหนดการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใดๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะของการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายใน

การลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรมีสูง กว่าต้นทุนเท่าไร ยิ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรงและมีคุณภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปิติ วัลยะเพ็ชร์ (2548) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการ พลเรือนทหารเรือ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือในภาพรวมอยู่ในระดับสูง

4. จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลัก โดยรวมและรายด้านย่อยไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเพศไม่ได้เป็นสิ่งที่กีดกันความสามารถของมนุษย์ ดังนั้นบุคลากรทุกคนภายในเดอะมอลล์ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรชายและบุคลากรหญิง ต่างนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดำเนินไปในแนวทางที่เดอะมอลล์ได้ตั้งเป้าหมายไว้ นอกจากนี้บุคลากรชายและบุคลากรหญิงต่างมีความรับผิดชอบในงานที่เหมือนกัน มีความมุ่งมั่นและอดทนต่อสถานการณ์ของงานที่ปฏิบัติได้ดีเหมือนกัน ซึ่งเหตุผลดังกล่าวส่งผลให้บุคลากรที่มีเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักโดยรวม และรายด้านย่อยไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธีรพจน์ ภูริโสภณ (2549) ที่ได้ทำการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการที่มีความแตกต่างกันในเรื่องเพศ ส่วนใหญ่มีสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

5. จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลัก โดยรวมด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม และด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักมากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 25-35 ปี ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรที่มีอายุมาก จะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูง สามารถแก้ไขปัญหาได้ดี มีความชำนาญมากกว่า นอกจากนี้ผู้ที่มีอายุมากกว่า ย่อมปฏิบัติงานมานานทำให้มีการประสานงานหรือทำงานเป็นทีมได้ดีกว่า ตลอดจนมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จเพื่อเดอะมอลล์มากกว่าบุคลากรที่มีอายุน้อยกว่า ซึ่งเหตุผลดังกล่าวส่งผลให้บุคลากรที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักมากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 25-35 ปี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศุภมิตร พินิจการ (2553) ที่ได้

ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีกรมสรรพสามิต พบว่า นักบัญชีกรมสรรพสามิตที่มีอายุ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีสมรรถนะหลัก ด้านจริยธรรม แตกต่างกัน

6. จากผลการศึกษาพบว่า สถานภาพ พบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลัก โดยรวม ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ด้านการประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม ด้านความซื่อสัตย์ สุจริตและคุณธรรม และด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรที่มีสถานภาพสมรส มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก มากกว่าบุคลากรที่มีสถานภาพโสด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากอาจเนื่องมาจากการที่บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสแล้ว ทำให้มีภาระทั้งทางบ้านและที่ทำงาน จึงต้องมีความรับผิดชอบมากขึ้น มีการวางแผนการจัดการที่เป็นระบบ ระเบียบมากขึ้น มีความคิดความอ่านมากขึ้น ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาศักยภาพของตนเองและกระบวนการปฏิบัติงานมากกว่าบุคลากรที่มีสถานภาพโสด ซึ่งไม่ต้องมีภาระหน้าที่รับผิดชอบ อาจไม่ค่อยมีการวางแผนการจัดการที่เป็นระบบ ระเบียบมากเท่าใดนัก ซึ่งเหตุผลดังกล่าวส่งผลให้บุคลากรที่มีสถานภาพสมรส มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก มากกว่าบุคลากรที่มีสถานภาพโสด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศุภมิตร พินิจการ (2553) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีกรมสรรพสามิต พบว่า นักบัญชีกรมสรรพสามิตที่มีสถานภาพ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีสมรรถนะหลักโดยรวมและรายด้าน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพแตกต่างกัน

7. จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลัก ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่มากกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับมัธยมต้น มัธยมปลาย ปวช. / ปวส. และปริญญาตรี ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีเป็นพนักงานมีการเรียนรู้งานได้เป็นอย่างดี มีการสร้างและการปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ อีกทั้งกล้านำความคิดใหม่ ๆ ที่ได้เล่าเรียนมาใช้กับงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าบุคลากรที่การศึกษาระดับมัธยมต้น มัธยมปลาย ปวช. / ปวส. และปริญญาตรี ซึ่งเหตุผลดังกล่าวส่งผลให้บุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่มากกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับมัธยมต้น มัธยมปลาย ปวช. / ปวส. และปริญญาตรี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิตติสานต์ วุฒิเวชช์ (2553) ที่ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับ

สมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการของพนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า พนักงานคุมประพฤติที่มีระดับการศึกษาต่างกัน เห็นว่าพนักงานคุมประพฤติมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ เป็นรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

8. จากผลการศึกษาพบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลัก โดยรวม ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ด้านความซื่อสัตย์ สุจริตและคุณธรรม ด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ด้านการประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักมากกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี 1 - 3 ปี และ 4 - 6 ปี ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมานานกว่ามีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า ย่อมมีความรู้ความเข้าใจที่ดีกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่าหรือประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งเหตุผลดังกล่าวส่งผลให้บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักมากกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี 1 - 3 ปี และ 4 - 6 ปี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศุภมิตร พินิจการ (2553) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีกรมสรรพสามิต พบว่า นักบัญชีกรมสรรพสามิตที่มีประสบการณ์การทำงานด้านบัญชีแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีสมรรถนะหลักโดยรวมและรายด้าน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านความใฝ่รู้อย่างต่อเนื่องและด้านความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของธรรมศักดิ์ ศรีสงคราม (2553) ที่ได้ทำการศึกษาการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน จังหวัดมุกดาหาร ที่มีประสบการณ์การทำงาน และสังกัดตามกลุ่มภารกิจต่างกัน พบว่า ข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การทำงาน ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน สูงกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-10 ปี และ 11-20 ปี และ ข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-20 ปี มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานสูงกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-10 ปี

9. จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลัก โดยรวม ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ด้านการประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม และด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จแตกต่างกัน โดยซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้ง โดย

บุคลากรที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 - 40,000 บาท มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักมากกว่าบุคลากรที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้ที่มีรายได้สูงส่วนใหญ่มีตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูง จึงมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ เพื่อเดอะมอลล์ และเนื่องจากมีตำแหน่งสูง หรือเป็นบุคลากรระดับผู้บริหาร ซึ่งส่วนใหญ่จะปฏิบัติงาน โดยใช้ความคิดมากกว่าที่จะใช้แรงงาน จึงใช้เวลาในการที่คิดหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนคิดถึงการวางแผนการปฏิบัติงานหรือสานสัมพันธ์การปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีการทำงานเป็นทีม และทำงานเพื่อทีมมากกว่าบุคลากรที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการ จึงไม่ค่อยมีเวลาในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากต้องปฏิบัติงาน เพื่อเลี้ยงชีพมากกว่าที่จะคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน หรือคิดที่จะทำยังไงให้เกิดการประสานสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในองค์การ ซึ่งเหตุผลดังกล่าวส่งผลให้บุคลากรที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 - 40,000 บาท มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักมากกว่าบุคลากรที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศุภมิตร พินิจการ (2553) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีกรมสรรพสามิต พบว่า นักบัญชีกรม สรรพสามิตที่มีรายได้สุทธิเฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีสมรรถนะหลัก ด้านความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ แตกต่างกัน

10. การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของบุคลากรบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเมื่อผู้บริหารมีการจัดการควบคุมระบบการทำงานได้เป็นอย่างดี ตลอดจนมีการจัดการองค์การที่ดีไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีการกำหนดความรับผิดชอบของงานไว้อย่างชัดเจนครบถ้วน และยังมีการสื่อสาร ประสานงาน และอธิบายวัตถุประสงค์ของการทำงาน และการกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีในการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ทราบอย่างทั่วถึง ย่อมทำให้พนักงานมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานตามการจัดการความรู้ ซึ่งเหตุผลดังกล่าวส่งผลให้การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของบุคลากรบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2546) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์การ การประเมินต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของพรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจน

ประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ

11. จากผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลัก มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการมุ่งเน้นที่จะดูแลให้บริการด้วยความเต็มใจและช่วยแก้ไขปัญหาแก่ผู้รับบริการให้ได้รับความพึงพอใจและใช้ความพยายามชักจูงผู้ร่วมงานให้มีจิตสำนึกและมีพฤติกรรมเต็มใจให้บริการได้อย่างเป็นรูปธรรม นำไปสู่การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน พร้อมกับได้รับขวัญและกำลังที่จะทำให้เกิดความกระตือรือร้นและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถและสร้างเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร อีกทั้งการมุ่งเน้นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดอีกทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิธีการทำงานให้ได้ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นสร้างกลยุทธ์ในการบริหารจัดการให้ได้ผลงานที่โดดเด่น ตลอดจนตัดสินใจและเลือกใช้วิธีการที่ดีที่สุด เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานให้เสร็จได้ตามกำหนดเวลาและตามแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้ได้ผลงานออกมา ซึ่งมีความถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์ และเชื่อถือได้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดได้อย่างประหยัดคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดนำมาซึ่งการเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการทำงานและได้รับการยกย่องชมเชยจากผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานโดยมีมนุษยสัมพันธ์และอัธยาศัยไมตรีที่ดีให้ความสำคัญกับการสนับสนุนและช่วยเหลืองานของเพื่อนร่วมทีม โดยประยุกต์ข้อมูลและวิธีการแก้ไขปัญหาให้งานประสบความสำเร็จส่งผลให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพดีได้เป็นที่ยอมรับน่าเชื่อถือสร้างความพึงพอใจแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องอื่น ตลอดจนการมุ่งเน้นในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส และมีคุณธรรม ถูกต้องตามหลักกฎหมายและระเบียบจรรยาบรรณของวิชาชีพ โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ปฏิบัติราชการด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม นำไปสู่ปฏิบัติงานให้เสร็จได้ตามกำหนดเวลาและตามแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้ได้ผลงานออกมา ซึ่งมีความถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์ และเชื่อถือได้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดได้อย่างประหยัดคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดตลอดจนสามารถจัดกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกันในแต่ละฝ่าย โดยงานเสร็จตามกำหนดเวลาและลดความ

ขัดแย้งกันได้ ซึ่งส่งผลให้สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานได้จากการทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำ และช่วยลดความซ้ำซ้อนในการทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งเหตุผลดังกล่าวส่งผลให้สมรรถนะหลัก โดยรวม ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ด้านการประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม ด้านความซื่อสัตย์ สุจริต และคุณธรรม และด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด โดยรวม ด้านคุณภาพของงาน ด้านประมาณงาน ด้านเวลา และด้านค่าใช้จ่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ที่กล่าวว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศุภมิตร พินิจการ (2553) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีกรมสรรพสามิต พบว่า (1) สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน โดยรวม ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร และด้านความพอใจของทุกฝ่าย (2) สมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านความพอใจของทุกฝ่าย (3) สมรรถนะหลัก ด้านบริการที่ดี มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จและด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (4) สมรรถนะหลัก ด้านความใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร (5) สมรรถนะหลัก ด้านจริยธรรม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร และด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (6) สมรรถนะหลัก ด้านความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านกระบวนการปฏิบัติงานและด้านความพอใจของทุกฝ่าย

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ประโยชน์

1. ด้านการจัดการความรู้

1.1 ด้านการวางแผน พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นในเรื่องแผนงานด้านการจัดการความรู้สามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้สึกร่วมในความสำเร็จและท้าทายในงาน และแผนงานด้านการจัดการความรู้มีการระบุการใช้ทรัพยากร (เช่น คน เวลา เทคโนโลยี ฯลฯ) ไว้ชัดเจนต่ำกว่าทุกปัจจัย ดังนั้นทางผู้บริหารควรมีการวางแผนงานด้านการจัดการกระตุ้นให้พนักงานเกิด

ความรู้สึกร่วมในการทำงาน นอกจากนี้ทางผู้บริหารควรมีการจัดสรรทรัยพากรไม่ว่าจะเป็นคน เวลา เทคโนโลยี ฯลฯ ให้ชัดเจนมากกว่าที่เป็นอยู่

1.2 ด้านการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นในเรื่องเดอะมอลล์มีลักษณะการทำงานที่เอื้อให้บุคลากรคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (เช่น การให้อิสรเสรีภาพในการคิด การลองผิดลองถูก การเปิดกว้างให้มีการทดลองนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาปฏิบัติจริง) ต่ำกว่าทุกปัจจัย ดังนั้นทางผู้บริหารควรมอบอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ นอกจากยังทำให้พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ปฏิบัติอีกด้วย ซึ่งอาจจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น พนักงานสามารถตอบปัญหาลูกค้าเกี่ยวพื้นที่ขายได้อย่างถูกต้อง

1.3 ด้านการมีส่วนร่วม พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นในเรื่องบุคลากรทุกระดับมีความเสมอภาคกันในการมีส่วนร่วม (เช่น การตัดสินใจ การเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมฯลฯ) ต่ำกว่าทุกปัจจัย ดังนั้นทางผู้บริหารควรมีการส่งเสริมการมอบอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในวางแผนงาน การตัดสินใจโครงการต่าง ๆ รวมถึงเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ เช่น โครงการของหายได้คืน หรือกิจกรรม Walk Rally ที่เน้นการแก้ปัญหาร่วมกัน เพราะจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของงานเมื่อเกิดปัญหาก็ร่วมกันแก้ไขปัญหา พร้อมทั้งร่วมกันเสนอแนะเพื่อเป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหาและมีการประเมินผลการทำงานเพื่อพิจารณาว่าการทำงานที่ผ่านมาจะต้องปรับปรุงพัฒนาในเรื่องใดบ้างเพื่อให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จ

1.4 ด้านการเรียนรู้ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นในเรื่องเดอะมอลล์หรือหน่วยงานมีลักษณะการทำงานที่ไม่ยืดหยุ่น ยึดถือกฎระเบียบมากเกินไปต่ำกว่าทุกปัจจัย ดังนั้นทางผู้บริหารควรมีการยืดหยุ่นการทำงาน และไม่ควรยึดถือกฎระเบียบมากจนเกินไป เช่น การกำหนดเวลาการทำงานกะที่ยืดหยุ่น พนักงานอาจจะทำงานกะในระยะเวลาที่ยาวขึ้นหรือสั้นลงได้แต่ก็ต้องชดเชยเวลาการทำงานในกะอื่นๆ เพิ่มเติมได้ หรือการกำหนดเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่น โดยให้มีการเข้าออกงานในแต่ละวันที่แตกต่างกันได้ ตามแต่พนักงานจะสะดวก โดยมีการกำหนดช่วงเวลาเข้างาน และเลิกงานที่แตกต่างกันออกไป เพียงแต่ให้แต่ละวันครบตามจำนวนชั่วโมงที่กำหนดไว้ และควรพิจารณาถึงสถานการณ์ และความเหมาะสมในแต่ละเหตุการณ์มากกว่า เพราะจะทำให้พนักงานสามารถแก้ไขปัญหา หรือวางแผนการปฏิบัติงานได้ตรงตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยไม่ต้องกลัวว่าจะผิดกฎระเบียบของเดอะมอลล์

1.5 ด้านความร่วมมือและเครือข่ายความรู้ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นในเรื่องเดอะมอลล์มีทีมงานหลักในการดำเนินงานที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยสอนงานให้กับหน่วยงานต่างๆ ต่ำกว่าทุกปัจจัย ดังนั้นทางผู้บริหารควรมีทีมงานในการฝึกสอนงานให้กับบุคลากรที่เพิ่งปฏิบัติงานใหม่ หรือมีทีมงานที่คอยให้คำปรึกษา หรือแก้ไขปัญหาให้กับบุคลากรที่เกิดปัญหา เพื่อให้บุคลากรได้รับคำแนะนำที่ดี และถูกต้องในการแก้ไขปัญหา และเพื่อให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

1.6 ด้านการกระตุ้นและการให้รางวัล พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นในเรื่องการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบงานหรือตำแหน่งที่ท้าทายความสามารถต่ำกว่าทุกปัจจัย ดังนั้นทางผู้บริหารควรมีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ความรู้ความสามารถของบุคลากร เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกท้าทายในงานที่ได้รับมอบหมาย เพราะต้องใช้ความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่ในการปฏิบัติงาน

2. สมรรถนะหลัก

2.1 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นในเรื่องการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าเพื่อให้เข้าใจตรงกันว่าลูกค้าต้องการอะไร และลูกค้ามีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใดต่ำกว่าทุกปัจจัย ดังนั้น ทางผู้บริหารควรมีการฝึกอบรม เช่น ในการพบลูกค้าทุกครั้งก่อนที่จะนำเสนอสินค้าให้กับลูกค้า พนักงานขายควรจะค้นหาสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ควรศึกษาว่าทำไมลูกค้าจึงอยากได้สินค้านั้น ลูกค้ามีเกณฑ์อะไรในการตัดสินใจซื้อบ้างแล้วก็มีใครบ้างที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจซื้อสินค้านี้ ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะสื่อสารได้ตรงใจลูกค้า สำหรับเทคนิคในการค้นหาความต้องการของลูกค้าคือ เทคนิคการถามคำถาม ซึ่งเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพและตรงไปตรงมามากๆ พนักงานขายควรฝึกฝนทักษะการถามคำถามจนมีความชำนาญเพราะการถามคำถามที่เหมาะ สมจะทำให้ลูกค้าพูดและเล่าปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ซึ่งช่วยให้พนักงานขายเข้าใจปัญหาของลูกค้า รู้ว่าลูกค้ากำลังคิดอะไรอยู่ กังวลใจในเรื่องอะไร รู้ว่าลูกค้าต้องการอะไรและประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวออกมา รวมทั้งหมั่นตรวจสอบการให้บริการของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรมีการให้บริการลูกค้าที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

2.2 ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นในเรื่อง สามารถส่งเสริมสนับสนุน และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในเดอะมอลล์ต่ำกว่าทุกปัจจัย ดังนั้นทางผู้บริหารควรจัดสภาพแวดล้อมให้มีแสงสว่างในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม รวมไปถึงจัดบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม เช่น ส่งเสริมกิจกรรม 5ส ให้มากขึ้น ซึ่งก็จะช่วยให้สถานที่ในการปฏิบัติงานเป็นระเบียบเรียบร้อย จัดสถานที่

พักผ่อนโดยมีเน้นต้นไม้ให้เหมาะสมและเพียงพอต่อจำนวนบุคลากร ทั้งภายนอกและภายในตัวอาคาร เพราะบุคลากรส่วนใหญ่ใช้สายตา และมันสมองในการปฏิบัติงานหากได้มองต้นไม้สีเขียวจะเป็นการพักผ่อนสายตา และคลายเครียดที่ดีมากวิธีหนึ่ง นอกจากนี้ควรมีการจัดบรรยาศที่ทำให้รู้สึกกระตุ้นให้อยากทำงาน หรือทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เช่น ควรจัดบรรยากาศในที่ทำงานให้เงียบสงบ แต่ไม่เงียบเหงา อีกทั้งอุณหภูมิควรมีความเหมาะสม เป็นต้น

2.3 ด้านการประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นในเรื่อง การร่วมกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และมีข้อเสนอแนะเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานต่ำกว่าทุกปัจจัย ดังนั้น เพื่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ที่ดี และทำงานเป็นทีมได้ด้วยดีตลอด ทางผู้บริหารควรมีการจัดกีฬาเชื่อมความสามัคคี โดยไม่มีการแบ่งแยกแผนก เพื่อให้บุคลากรได้รู้จักกันและร่วมทำกิจกรรมด้วยความเป็นหนึ่งเดียวกัน เป็นต้น

2.4 ด้านความซื่อสัตย์ สุจริตและคุณธรรม พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นในเรื่องยืนยันในการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อเดอะมอลล์ แม้ว่าไม่เป็นที่ชื่นชอบของคนส่วนใหญ่ต่ำกว่าทุกปัจจัย ดังนั้น หากบุคลากรมีความรักและผูกพันต่อเดอะมอลล์ อีกทั้งบุคลากรมีความซื่อสัตย์สุจริต และคิดถึงประโยชน์ของเดอะมอลล์เป็นหลัก ทางผู้บริหารจึงควรมีการชื่นชม และมอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงาน เพื่อเดอะมอลล์ และมีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรที่ได้ทุ่มเทแรงกาย แรงใจให้แก่เดอะมอลล์

2.5 ด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ บุคลากรมีความคิดเห็นในเรื่องการมุ่งเน้นผลลัพธ์ทางธุรกิจต่ำกว่าทุกปัจจัย ดังนั้นทางผู้บริหารควรมีการฝึกอบรมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ให้พนักงานทุกคนรู้ว่าเป้าหมายที่บริษัทคาดหวังคืออะไร คิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลดีกับบริษัท จัดให้มีระบบสนับสนุนการทำงานในเรื่องระเบียบการทำงานสถานที่อุปกรณ์ในการทำงาน สร้างวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากได้โอกาสปรับปรุงงานและดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขึ้น ทำให้ลูกค้าได้รับความพอใจโดยเน้นผลลัพธ์ทางธุรกิจควบคู่กับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

3. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

3.1 ด้านคุณภาพของงาน พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นในเรื่อง ผลงานมีคุณภาพสูงกว่า เมื่อเทียบกับมาตรฐานตามวิชาชีพ และผลงานเป็นที่พอใจของหัวหน้างานต่ำกว่าทุกปัจจัย

ดังนั้น เพื่อให้งานเกิดคุณภาพ ทางผู้บริหารควรมีการวางแผนในการนำเรื่องการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพที่ดี โดยสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากร รวมถึงสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและผลงานเป็นที่พอใจของหัวหน้างาน ซึ่งอาจจะให้มีการอบรมสัมมนา การศึกษาดูงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ความเข้าใจมาใช้ในการปฏิบัติงานให้งานเกิดคุณภาพยิ่งขึ้น

3.2 ด้านประมาณงาน พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นในเรื่องหน่วยงานมีพัฒนาการที่ดีขึ้น มีปริมาณผลงานมากกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกัน และเดอะมอลล์กำหนดเป้าหมายด้านปริมาณงานไว้อย่างเหมาะสมแล้ว เมื่อเปรียบเทียบผลงานอดีตเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่ำกว่าทุกปัจจัย ดังนั้น ควรจะต้องกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบให้ชัดเจนเปิดโอกาสให้ผู้ได้รับมอบหมายแสดงความเห็นว่าจะจัดการงานชิ้นนั้นอย่างไร ทั้งนี้ต้องกำหนดให้มีการรายงานความก้าวหน้าให้ผู้บริหารหรือบุคคลที่ผู้บริหารกำหนดได้ทราบความก้าวหน้าเป็นระยะๆ เพื่อช่วยให้คำแนะนำหรือช่วยแก้ไขปัญหาในกรณีที่จำเป็น และเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามที่กำหนดไว้ และงานที่ออกมามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.3 ด้านเวลา พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นในเรื่องปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมกับเวลาที่กำหนดไว้ต่ำกว่าทุกปัจจัย ดังนั้น ทางผู้บริหารควรมีการกำหนดแผนในการมอบหมายงานในแต่ละขั้นตอน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามเวลาที่กำหนด เช่น ทำความเข้าใจกับงานที่จะมอบหมายรวมทั้งกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงานรวมทั้งเป้าหมายให้ชัดเจน เลือกบุคคลหรือทีมงานที่เหมาะสมที่จะได้รับการมอบหมายงาน ปกติจะพิจารณาจากประสบการณ์ ความเข้าใจในระบบงาน รวมทั้งความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น ทั้งนี้ต้องพิจารณางานที่รับผิดชอบในปัจจุบันรวมทั้งภาระหน้าที่ด้วยว่าจะไม่เป็นอุปสรรคต่องานที่ได้รับมอบหมายในอนาคต

3.4 ด้านค่าใช้จ่าย พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นในเรื่องมีการวางแผนค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงานเสมอต่ำกว่าทุกปัจจัย ดังนั้น ทางผู้บริหารควรมีการจัดทำงบประมาณแสดงรายการเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการใช้จ่ายเงิน เช่น มุ่งเน้นในเรื่องการควบคุมและตรวจสอบปัจจัยนำเข้าให้เป็นไปตามที่กำหนด จำแนกค่าใช้จ่ายตามหมวดค่าใช้จ่าย และรายการใช้จ่ายในการของบประมาณ รวมทั้งบุคลากรควรมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ฯลฯ อย่างประหยัด อีกทั้งยังช่วยไฟเมื่อเลิกใช้งาน และใช้น้ำอย่างประหยัด ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ดี และช่วยองค์การประหยัดค่าใช้จ่าย ดังนั้นทางผู้บริหารจึงควรมีการมอบรางวัล หรือชมเชยบุคลากรที่ช่วยองค์การประหยัดค่าใช้จ่าย เช่น การมอบเงินเล็กน้อย หรือให้เกียรติบัตรแก่

บุคลากรที่ช่วยองค์การประหยัดค่าใช้จ่าย เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรอยากช่วยองค์การประหยัดค่าใช้จ่ายเพิ่มยิ่งขึ้น

4. จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักมากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 25-35 ปี ส่วนบุคลากรที่มีสถานภาพสมรส มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก มากกว่าบุคลากรที่มีสถานภาพโสด สำหรับบุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่มากกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับมัธยมต้น มัธยมปลาย ปวช. / ปวส. และปริญญาตรี นอกจากนี้บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักมากกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี 1 - 3 ปี และ 4 - 6 ปี และบุคลากรที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 - 40,000 บาท มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักมากกว่าบุคลากรที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท
ดังนั้นทางผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีอายุ 25-35 ปี มีสถานภาพสมรส มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7 ปีขึ้นไป และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 - 40,000 บาท เพราะบุคลากรเหล่านี้มีสมรรถนะหลักสูง ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้นตามไปด้วย โดยการให้ความสำคัญนี้ ทางผู้บริหารควรมีนโยบายในการรักษาบุคลากรให้คงทำงานอยู่กับบริษัทต่อไป เช่น มีการกำหนดแผนพัฒนาอาชีพของบุคลากร มีการบริหารค่าตอบแทน และการให้รางวัลตอบแทนผลงาน โดยใช้เป็นกลไกในการดึงดูด รักษา จูงใจบุคลากรที่มีความสามารถ และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายต่อไป นอกจากนี้ก็ควรมีการพัฒนาบุคลากรที่มีอายุ 25-35 ปี มีสถานภาพโสด มีการศึกษาระดับมัธยมต้น มัธยมปลาย ปวช. / ปวส. และปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี 1 - 3 ปี และ 4 - 6 ปี และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท ให้มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานสูงกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยอาจจะมีการอบรม สัมมนา และให้ความรู้แก่บุคลากรดังกล่าว เป็นต้น

5. จากผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของบุคลากรบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด ดังนั้นทางผู้บริหารจึงควรวางแผนการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้งานที่ปฏิบัติเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

6. จากผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลัก มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับสมรรถนะหลักเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน

และโครงการต่าง ๆ ขององค์กร อีกทั้งควรมีการเพิ่มพูนเกี่ยวกับสมรรถนะหลักให้สูงขึ้น เพราะสามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้มากยิ่งขึ้น โดยการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ด้วยการส่งเสริมให้ศึกษาต่อ หรือส่งไปศึกษาดูโครงงานต่าง ๆ ตลอดจนมีการเชิญวิทยากรมาอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรมีสมรรถะในการปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาปัจจัยและความต้องการของบุคลากรบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด ที่มีผลต่อสมรรถนะหลัก และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ทราบถึงความต้องการต่อสมรรถนะหลัก และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะได้นำผลที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

2. การศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาสถานะด้านการงานแยกเป็นแผนกต่าง ๆ เพื่อดูว่าควรต้องปรับปรุงหน่วยงานใด หรือพัฒนาหน่วยงานให้ดีขึ้น

3. ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพเพิ่มเติมควบคู่ไปกับการศึกษาเชิงปริมาณเกี่ยวกับการจัดการความรู้กับสมรรถนะหลักและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด เพื่อให้ได้รายละเอียดของแต่ละสมรรถนะเพิ่มขึ้น เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามอย่างเดียว อาจมีข้อบกพร่องในบางประเด็นดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรใช้วิธีการอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น การสังเกตการณ์ร่วมกับการสัมภาษณ์ หรือสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้การศึกษามีเนื้อหาที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น