

สมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิต
ชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวทโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

วรรณภา สกฤณี

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์
คณะกรรมการจัดการและการทำงาน มหาวิทยาลัยบูรพา
ธันวาคม 2561
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา



59920340_550996143

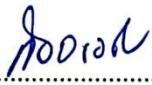
สมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิต
ชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวทโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

วรรณภา สกฤณี

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์
คณะกรรมการจัดการและการทำงาน มหาวิทยาลัยบูรพา
ธันวาคม 2561
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ วรรณาสฤณี ฉบับนี้แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์


.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์


.....ประธาน
(ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนกณ นิธิเชาวกุล)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ชำรงสินถาวร)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์
ของมหาวิทยาลัยบูรพา


.....รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
รักษาการแทน คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
(รองศาสตราจารย์ ดร.วัชรินทร์ กาสลัก)
วันที่ 7 เดือน มกราคม พ.ศ. 2562

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษา และประธาน
ควบคุมงานนิพนธ์ ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แพร์รี่ ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางในการ
ดำเนินงานที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา รวมไปถึง
คณะกรรมการทุกท่าน ที่กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ข้าพเจ้ารู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอ
กราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยวทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาท
ให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการศึกษา และนำมาใช้ในงานนิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ และทุกคนในครอบครัวที่เป็นกำลังใจให้กับข้าพเจ้า
เสมอมา ตลอดจนการช่วยเหลือ และสนับสนุนจากสามี ทำให้การทำงานนิพนธ์ให้สำเร็จลงได้
ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณเพื่อน ๆ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ปี 2559 ทุกท่านที่เป็นกำลังใจ
และสนับสนุนในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้ รวมถึงการให้คำแนะนำที่มีประโยชน์แก่ข้าพเจ้ามาโดย
ตลอด

คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ข้าพเจ้าขอมอบเป็นกตัญญูคุณเวทิตาแต่
บุพการี บูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา
และประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

วรรณดา สกฤณี

59920340: สาขาวิชา: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; บธ.ม. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต)

คำสำคัญ: สมรรถนะหลัก/แนวทางการพัฒนา/พนักงาน

วรรณฯ สุกุณี: สมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัท
อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา
(EMPLOYEE'S CORE COMPETENCIES AND IMPROVEMENT FOR AN AUTO PART
MANUFACTURING COMPANY AT WELLGROW INDUSTRIAL ESTATE,
CHACHOENGSAO). คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: กัญจนวลัย นนทแก้ว แพร์รี่, Ph.D., 86 หน้า,
ปี พ.ศ. 2561.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก
ของพนักงานที่ควรมีในการปฏิบัติงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคม
อุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักของพนักงาน
ในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา
และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาและวิธีการเผยแพร่สมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัท
อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา การวิจัย
ในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้บริหารที่มี
ประสบการณ์การทำงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์อย่างน้อย 10 ปี จำนวน 5 ท่าน
ผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งใน
นิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ควรมีในการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย 12 ด้าน คือ
การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ความรู้และความเชี่ยวชาญ
ในงาน ความปลอดภัยในการทำงาน ความเข้าใจองค์กรและระบบองค์กร การทำงานเชิงรุก การคิด
วิเคราะห์เหตุผล การมีภาวะผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การบริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและ
คุ้มค่า ความถูกต้องในงาน และพบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักจาก
ความสำคัญมากที่สุดไปหาความสำคัญน้อยที่สุด ดังนี้ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
3) ความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 4) ความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน 5) ความปลอดภัยใน
การทำงาน 6) ความเข้าใจองค์กรและระบบองค์กร 7) การทำงานเชิงรุก 8) การคิดวิเคราะห์เหตุผล
9) การมีภาวะผู้นำ 10) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 11) การบริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า และ
12) ความถูกต้องในงาน รวมถึงผู้บริหารเห็นว่าแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงาน
ในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา
ต้องมีการเรียนรู้ การสอนงาน การฝึกอบรม และการพัฒนาตนเอง อีกทั้งวิธีการเผยแพร่สมรรถนะหลัก
ประกอบด้วยการประชุม การให้คำปรึกษา และการฝึกอบรมภายใน

59920340: MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; M.B.A.

(MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION)

KEYWORDS: CORE COMPETENCIES/ IMPROVEMENT/ EMPLOYEE

WANNA SAKUNEE: EMPLOYEE'S CORE COMPETENCIES AND IMPROVEMENT FOR AN AUTO PART MANUFACTURING COMPANY AT WELLGROW INDUSTRIAL ESTATE, CHACHOENGSAO. ADVISORY COMMITTEE: KANVALAI NONTAKAEW FERRY, Ph.D., 86. 2018.

This research aims to study executive's views about required core working Competencies on employee who work at an auto part manufacturing company then prioritize those working competencies. Also, study opportunity to communicate and improve core working competencies of the employee. Qualitative Research Methodology was used in this research by doing detailed interview 5 executives who have experience on working with auto part manufacturing company at least 10 years. According to the study, core working competencies of employee who work at auto part manufacturing company can be divided into 12 subjects which are Team Work, Achievement Motivation, Code of Conduct, Expertise, Work safety, Organizational Understanding, Proactive, Analyzation, Leadership, Innovation, Resource Management in Economical and Cost-Effective, and Accuracy at work. Continuously, interviewee respectively scoped top 10 priorities topics which are Team Work, Achievement Motivation, Code of Conduct, Expertise, Work Safety, Organizational Understanding, Proactive, Analyzation, Leadership, Innovation, Resource Management in Economical and Cost-Effective. Next, the ways to improve core working competencies of the employee are learning, coaching, training, and self-improvement. Last, the study shows that all 5 executives considered meeting, consulting, and internal-training as the best communication about employee's core working competencies.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฅ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
คำถามในการวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
แนวทางการวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
ความเป็นมา แนวคิดและความหมายของสมรรถนะ	6
ความสำคัญของสมรรถนะและประเภทของสมรรถนะ	12
ข้อมูลทั่วไปของบริษัทในการศึกษา	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	33
3 วิธีการดำเนินการวิจัย	38
รูปแบบการศึกษา	38
วิธีการศึกษา	38
ผู้ให้ข้อมูลหลัก	39
เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย	39
การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	39
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย	40
การเก็บรวบรวมข้อมูล	42

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล	44
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	45
ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล	45
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักที่พนักงานควรมีในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	46
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักด้านใดสำคัญที่สุด...	51
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักและวิธีการเผยแพร่ สมรรถนะหลัก	53
5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	57
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	57
อภิปรายผล	60
ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน.....	65
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	65
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	68
บรรณานุกรม	69
ภาคผนวก	76
ภาคผนวก ก.....	77
ภาคผนวก ข.....	82
ประวัติย่อของผู้วิจัย	86

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1	สมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน..... 19
4-1	ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์..... 45
4-2	สมรรถนะหลักที่พนักงานควรมีในการปฏิบัติงานของพนักงาน 46
4-3	ข้อมูลแสดงองค์ประกอบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัท อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในอนาคต..... 53
4-4	องค์ประกอบวิธีการเผยแพร่ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ให้ ข้อมูลหลัก..... 55

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 ขั้นตอนการหาสมรรถนะหลัก	4
2-1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง.....	7
2-2 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นจากความรู้ ทักษะ เจตคติ	21
2-3 องค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของ Spencer and Spencer	23
2-4 การกำหนดสมรรถนะ	25
2-5 ความสัมพันธ์ในการบริหาร	26
5-1 กรอบการนำสมรรถนะหลักไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กร	66

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในโลกปัจจุบันที่การแข่งขันมีความรุนแรงอย่างยิ่ง อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการขยายตัวของตลาดการค้าเสรีและความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี จึงพบว่าหลายธุรกิจที่ประสบปัญหา โดยเฉพาะในประเทศไทย พบว่ามักเกิดจากการที่บุคลากรที่ขาดประสิทธิภาพ ขาดการพัฒนา ขาดการบริหารจัดการที่ดี ทำให้ต้องเสียส่วนแบ่งทางการตลาดให้กับคู่แข่ง หรือไม่สามารถแจ้งเกิดในตลาดที่มีการแข่งขันได้ องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามนำกลยุทธ์และเครื่องมือในการบริหารมาปรับใช้อย่างเหมาะสม มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่แผนปฏิบัติการได้ โดยมุ่งเน้นการบริหารผลสัมฤทธิ์ของงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กรเป็นหลัก ไม่มุ่งเน้นเฉพาะคุณภาพ ความรวดเร็ว ความคุ้มค่าเท่านั้น และที่สำคัญองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ต้องหันมาปรับกระบวนการบริหารทบทวนและวิเคราะห์ขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีทิศทางที่ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนทิศทางขององค์กรจะต้องใช้ศักยภาพของบุคลากร ให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ โดยการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการหรือกิจกรรม และมีการแบ่งงานกันตามหน้าที่ การพัฒนาสมรรถนะตามโครงสร้างองค์กรนั้นจะมีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุข (นรินุช ชัยวิฑูรย์, 2552)

สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร ซึ่งเมื่อครั้งที่หลายต่อหลายองค์กรต่างต้องเผชิญกับปัญหาการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงเป็นเหตุให้องค์กรต่าง ๆ พยายามเร่งปรับตัวเองเพื่อสร้างความอยู่รอดในเชิงการแข่งขัน โดยการมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ และรวมถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการผลิต การพัฒนาสินค้าและบริการให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรอยู่ในสถานะของความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ (Competitive advantage) ดังนั้นจึงทำให้องค์กรต่าง ๆ หันมาให้ความสนใจกับการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของทรัพยากร

มนุษย์ให้มากขึ้น เพราะถือว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual capital) ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ต้องลงทุนสรรหาว่าจ้างบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาทำงานให้กับองค์กร และสิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องก็คือ การสร้างระบบในการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากร ซึ่งทั้งนี้ ถ้าระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลถูกกำหนดขึ้นมาดีแล้ว ก็จะมีส่วนอย่างมากในการจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรมีความรู้สึกรักอยากที่จะทำงานร่วมกับองค์กรนั้น ๆ ตลอดไป

ในปัจจุบันองค์กรของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้น ๆ มีการสำรวจพบว่า มี 708 บริษัททั่วโลก นำสมรรถนะหลัก เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate code of ethics และ Strategic planning (พศุ เดชะรินทร์, 2546) แสดงว่าสมรรถนะหลัก จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น สมรรถนะ ซึ่งหมายถึงกลุ่มความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือที่เรียกกันว่า KSAs ที่จะสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้ จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

บริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวสต์ โกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นบริษัทผลิตชิ้นรถยนต์ ประเภทรถจักรยานยนต์ เข็มขัดนิรภัย ที่กันสัปดาห์ ม่านบังแดด ซึ่งถือว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในด้านความปลอดภัยของผู้ใช้รถ โดยการผลิตชิ้นส่วนเหล่านี้จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพในชิ้นงานแบบร้อยเปอร์เซ็นต์ และหากบุคลากรไม่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ เกี่ยวกับหน้าที่งานที่รับผิดชอบก็ไม่สามารถที่จะผลิตงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรตั้งไว้ ซึ่งปัญหาในปัจจุบันพบว่าพนักงานขาดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน พนักงานไม่มีความรู้ในงานที่รับผิดชอบเท่าที่ควรและไม่ปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ถูกต้องจึงส่งผลให้งานออกมาไม่มีคุณภาพทำให้เกิดงานเสียขึ้นเป็นจำนวนมาก และเกิดงานเคลมจากลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรมีต้นทุนการผลิตที่เพิ่มมากขึ้น และยังพบอีกว่ามาตรฐานของพนักงานภายในองค์กรยังไม่มี การนำเอาทฤษฎีการกำหนดสมรรถนะหลักของพนักงานมาเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกสรรหาและพัฒนาบุคลากรในองค์กร เพื่อให้พนักงานในองค์กรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะของอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้วิจัยได้เล็งเห็นว่าสมรรถนะหลักเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของ

พนักงานส่งผลไปถึงการพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงยังเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับแนวทางการพัฒนาพนักงาน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวท โกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อนำผลที่ได้ไปพัฒนาปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่จำเป็นต่อพนักงานและบริษัทฯ รวมไปถึงองค์กรต่าง ๆ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานที่ควรมีในการปฏิบัติงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวท โกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา
2. เพื่อจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวท โกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาและวิธีการเผยแพร่สมรรถนะหลักของผู้บริหาร

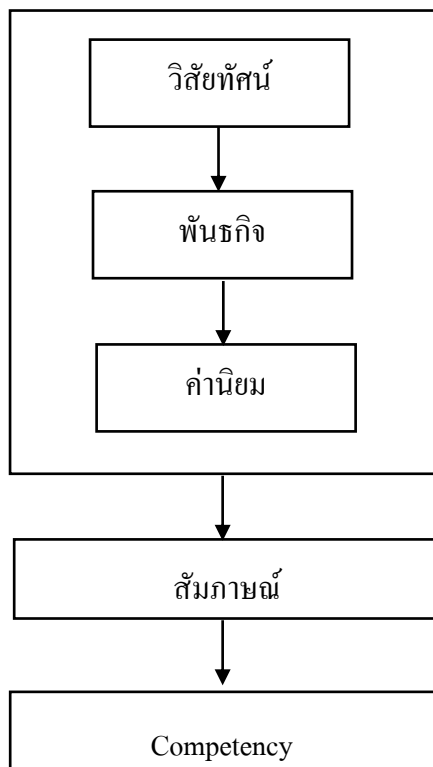
คำถามในการวิจัย

1. สมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวท โกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ควรมีสมรรถนะในด้านใดบ้าง
2. เพื่อจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักของสมรรถนะของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวท โกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา
3. ผู้บริหารมีแนวทางในการพัฒนาและวิธีการเผยแพร่สมรรถนะอย่างไร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์นำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. บริษัทอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ มีแนวทางในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทฯ
3. พนักงานของบริษัทอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ ได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการ

แนวทางการวิจัย



ภาพที่ 1-1 ขั้นตอนการหาสมรรถนะหลัก

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวทโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 5 ท่าน ซึ่งมีความชำนาญการทำงานในตำแหน่งของตนเอง และมีความสมัครใจในการให้ข้อมูล
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมเวทโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา
2. ขอบเขตด้านพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ สถานที่เก็บข้อมูล คือ บริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวทโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา
4. ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ ระหว่างเดือนเมษายน-มิถุนายน พ.ศ. 2561

นิยามศัพท์เฉพาะ

สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวทโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ที่เกิดจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal attribute) ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการจดจำข้อเท็จจริงเรื่องราวเหตุการณ์ รายละเอียด สิ่งแวดล้อมรอบตัวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นไปแล้ว และสามารถระลึกนึกถึงเหตุการณ์หรือเรื่องราวที่เกิดขึ้นผ่านมาแล้วได้ เพื่อสามารถนำไปใช้เปรียบเทียบหรืออธิบายขยายความ แปลความกับเหตุการณ์หรือเรื่องราวที่คล้ายคลึงกันนั้นได้

ทักษะ (Skills) หมายถึง ความชัดเจนหรือความสามารถของบุคคลในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นทักษะทางด้านร่างกาย สติปัญญาและสังคม เกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้ การฝึกฝน การทำงานร่วมกับผู้อื่น

ความสามารถ (Ability) หมายถึง ความสามารถเชิงปัญญาที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานกล่าวคือ เป็นความสามารถในการประยุกต์ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal attribute) หมายถึง บุคลิกภาพ ความคิด ความสนใจทัศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจและความต้องการส่วนตัวของบุคคล

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขอนำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

ความเป็นมา แนวคิดและความหมายของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของเดวิด แมคเคลิลแลนด์ (David C. McClelland) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาวาร์ดเมื่อปี ค.ศ. 1960 ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent performer) ในองค์กรกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้

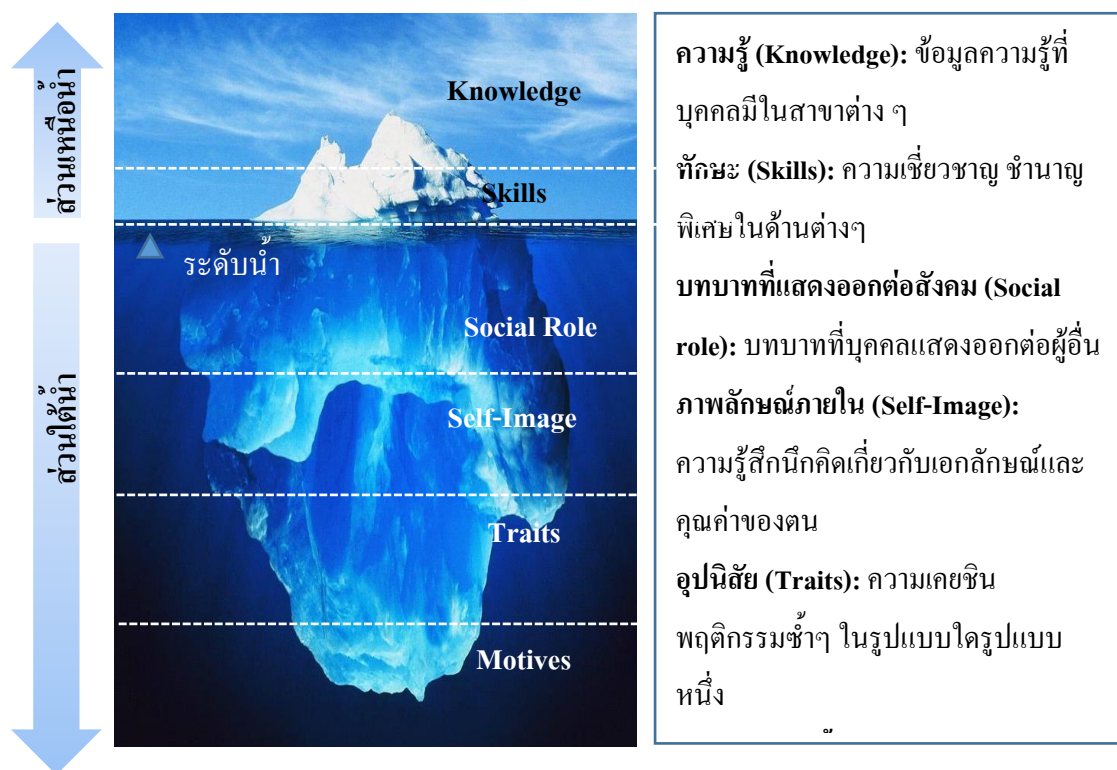
ในปี ค.ศ. 1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท McBer ซึ่งแมคเคลิลแลนด์เป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนวิธีการใหม่ แมคเคลิลแลนด์ได้เขียนบทความ “Testing for competence rather than for intelligence” ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคเคลิลแลนด์ เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

ในปี ค.ศ. 1982 ริชาร์ด โบยัตซิส (Boyatzis, 1982) ได้เขียนหนังสือชื่อ The competent manager: A model of effective performance และได้นิยามคำว่า Competencies เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และปี ค.ศ. 1994 แกรีแฮมเมลและซีเค.พราฮาลาด (Gary Hamel และ C.K.Prahalad) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for the future ซึ่งนำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร

ในปัจจุบันองค์กรเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจในระดับต้น ๆ มีการสำรวจพบว่า มี 708 บริษัททั่วโลก นำสมรรถนะหลักเป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate code of ethics และ Strategic planning (พสุ เศษะรินทร์, 2546) แสดงว่าสมรรถนะหลัก จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น

หน่วยงานของรัฐและเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจนำมาใช้ เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย ปตท. และสำนักงานข้าราชการพลเรือน เป็นต้น

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักนิยมมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ดังภาพที่แสดงด้านล่างซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนายาก



ภาพที่ 2-1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model)

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ เช่น บุคคลที่แสดงพฤติกรรมของการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เพราะเขามีความรู้ทักษะที่จะทำเช่นนั้นได้ และมีคุณลักษณะของความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จเป็นสิ่งผลักดันให้มีพฤติกรรมเช่นที่ว่านั้น บุคคลที่ขาดความรู้ และทักษะจะไม่สามารถทำงานได้ แต่บุคคลที่มีความรู้ และทักษะแต่ขาดคุณลักษณะความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จก็อาจไม่แสดงพฤติกรรมของการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เป็นต้น

สำหรับความหมายของสมรรถนะมีการให้ความหมายไว้หลายนัย ดังจะยกตัวอย่างการให้ความหมายของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้

พารี (Parry, 1997) นิยามคำว่าสมรรถนะว่าเป็น กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (สุกัญญา รัศมีธรรม โขติ, 2549)

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1993 อ้างถึงใน บดินทร์ อินทร์พันธ์, 2554) ซึ่งจัดว่าเป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียงในเรื่องนี้ ได้ให้คำจำกัดความของสมรรถนะไว้ว่า เป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ โดยสมรรถนะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน กล่าวคือ ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) นั้น ถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดความรู้และการฝึกฝนปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ ซึ่งในส่วนที่นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Hard skills” ในขณะที่องค์ประกอบส่วนที่เหลือ คือ Self-concept คือ ทักษะคิด ก่านิยมและความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง รวมทั้ง Trait คือ บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล และ Motive คือ แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นสิ่งที่พัฒนายาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลและส่วนนี้นักวิชาการบางท่าน เรียกว่า “Soft skills” นอกจากนี้แล้ว แมคเคลแลนด์ ยังได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบสมรรถนะทั้ง 5 ส่วนประกอบด้วย

1. ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเสี้ยนประสาท หรือเจ็บ
2. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น

3. ทักษะค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น (Self-concept) เช่น คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ได้ เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เขาเป็นคนน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น และ

5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่ เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ ทำทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงาน ของตนเองตลอดเวลา

โอ ฮาแกน (O'Hagan, 1996) กล่าวว่าไว้ว่า สมรรถนะ เป็นแนวคิดที่คนสามารถถ่ายทอด หรือเคลื่อนย้ายและความรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีอยู่ ทั่วไปภายในองค์กร การวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ตลอดจนมีกิจกรรมที่ไม่ใช้งาน ประจำทั่วไป นอกจากนั้น ยังรวมถึงคุณภาพของประสิทธิภาพของบุคคลในสถานที่ทำงาน โดยทั่วไปจะกล่าวถึง ความรู้ ทักษะ และค่านิยม ซึ่งเป็นเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการ ฝึกอบรม และพัฒนางานง่ายกว่าการสร้าง หรือปลูกฝังค่านิยม อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าค่านิยม หรือ ทักษะ จะทำการปลูกฝังหรือสร้างขึ้นได้ยากกว่าการฝึกอบรมความรู้และทักษะ แต่ทั้งหมดก็เป็น พื้นฐานของการเพิ่มพูน และพัฒนาสมรรถนะ

แพร์รี่ (Parry, 1998) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น สมรรถนะมีความ เกี่ยวข้องและสัมพันธ์ระหว่างงาน (Work) ผลลัพธ์ (Results) ผลที่ได้จากการทำงาน (Outputs) กับ คุณลักษณะของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ในการทำงาน ซึ่งสามารถแสดงออกได้หลายลักษณะ ด้วยกัน มุมมองที่เกี่ยวกับสมรรถนะอาจจะมีหลากหลายตามค่ายของแนวคิด เช่น ประเทศ สหรัฐอเมริกาจะมองสมรรถนะว่า เป็นเสมือนปัจจัยนำเข้า ที่ได้จากการปฏิบัติงานอันเกิดจาก เจือใจที่งานกำหนดขึ้น นอกจากนี้ การกำหนดขอบเขตของสมรรถนะในแต่ละงานจะแตกต่างกัน ออกไปบางครั้งได้รวบบุคลิกลักษณะ ค่านิยม และรูปแบบบางอย่างไว้ด้วยกัน พร้อมกับ ได้ให้นิยาม ของสมรรถนะไว้ว่า คือ กลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่อ งานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยที่กลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับ ผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็น สิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้โดยการผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

เซอร์มอน (2000 อ้างถึงใน บดินทร์ อินทร์พันธ์, 2554) ได้กล่าวถึงความหมายของ สมรรถนะว่า สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ความหมาย ในความหมายแรก สมรรถนะ หมายถึง

ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ กับความหมายที่สอง สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากความหมายทั้งสองประการข้างต้น เซอร์มอน ได้ให้นำหลักของสมรรถนะไปที่ความหมายทั้งสอง ซึ่งเป็นการทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำมาสู่ผลงาน และผลสุดท้ายนำมาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจที่องค์กรต้องการ

นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง (2550) ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ เป็นพฤติกรรมเชิงคุณลักษณะส่วนบุคคล และความสามารถทั้งหมดของบุคคลที่สะท้อนหรือปรากฏออกมาในรูปของการปฏิบัติงานรวมทั้งพฤติกรรมการทำงานในบทบาทและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีเยี่ยมที่องค์กรต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตามแผนที่วางไว้ โดยสมรรถนะนี้มีพื้นฐานมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคลอันได้แก่ วิธีคิด อุปนิสัย และแรงจูงใจ โดยที่พฤติกรรมนั้นจะแสดงออกมาให้เห็นได้ โดยการวัด หรือประเมิน และรวมถึงความสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้

นันทพร ศุภะพันธุ์ (2551) ได้อธิบายความหมายของสมรรถนะไว้ว่า คือคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ที่จำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้นั้น ต้องมีคุณลักษณะเด่นอะไร หรือมีลักษณะที่สำคัญอย่างไรบ้าง กล่าวอีกในหนึ่งคือสาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบผลสำเร็จนั้น เพราะขาดคุณสมบัติบ้างประการคืออะไรบ้าง เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ได้ให้ความหมาย สมรรถนะไว้ว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของบุคลากรทั้งองค์กร เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

ชลนิตา พรหมเผือก (2556) ได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามที่กำหนด ซึ่งคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรแสดงลักษณะเชิงพฤติกรรมที่สามารถทำให้ได้ผลงานที่ดีกว่าผู้อื่น

อรอุมา รุ่งเรืองวิชกุล (2556) ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ เป็นความสามารถเชิงพฤติกรรมที่ประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ค่านิยมและเจตคติ ในการที่จะปฏิบัติหรือจัดทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดและสามารถแสดงให้เห็นในรูขของพฤติกรรมทางความรู้ ความคิด เจตคติ และการกระทำที่ดี

และมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความหมายของสมรรถนะไว้ว่า “สมรรถนะ” หมายถึง การมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลที่ทำให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดดเด่นกว่าคนอื่นซึ่งเป็นส่วนสำคัญและมีผลต่อพฤติกรรมในความสำเร็จขององค์กร โดยคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์/ เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดย ธนบูรณ์กิตต์ จิรพัฒนานกร (2552); คำวิไล เฟิงพิลาวงศ์ (2557); สนทยา มาชุ่ม (2560) ในขณะที่ อารณ ภูวิทย์พันธุ์ (2559) ได้กล่าวเพิ่มเติมไว้อีกว่า สมรรถนะไม่ได้เป็นเพียงการแสดงผลที่ขึ้นต่องาน แต่สมรรถนะคาดหวังจากบุคลากรในองค์กรยังเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) หรือต้นน้ำที่ดีได้อีกด้วย ทั้งนี้การมองแค่ปลายน้ำ (KPIs) อย่างเดียวจึงไม่เพียงพอ การมองต้นน้ำและปลายน้ำจึงเป็นเรื่องสำคัญเช่นเดียวกัน ซึ่งสมรรถนะเปรียบเสมือนต้นน้ำและปลายน้ำที่จำเป็นสำหรับพนักงานที่พึงต้องมี ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าสมรรถนะเป็นต้นน้ำและกลางน้ำที่เน้นพฤติกรรม การกระทำ และการแสดงผลที่คาดหวังจากบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร

ชนานาถ ผดุงศิลป์ (2560) ได้อธิบายความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรที่ควรมีในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเพื่อให้งานปฏิบัติงานบรรลุ ตามวัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน

จากความหมายของสมรรถนะที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะหมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นของบุคคลในการทำงาน ให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือตามมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่าก็เป็นได้ นอกจากนี้ยังเห็นได้ว่า การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้เพื่อเป็นการบริหารทรัพยากรขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายสูงสุดอยู่ที่ว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรสามารถดึงศักยภาพความสามารถของบุคลากรมาใช้ในเชิงการเพิ่มพูนผลผลิตและผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งมีหลักการพื้นฐานที่สำคัญคือการเพิ่มพูนสมรรถนะดังกล่าวนี้ จะต้องก่อให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลร่วมกันระหว่างองค์กรและบุคลากร หรือกล่าวได้ว่า องค์กรก็ได้รับผลประโยชน์จากผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของบุคลากรในขณะที่บุคลากรก็มีความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานและรับรู้ว่าจะพัฒนาตนเองรวมไปถึงการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในสายอาชีพการงานได้ด้วย และยังทำให้องค์กรสามารถนำไปเป็นเป้าหมาย กลยุทธ์ ค่านิยมขององค์กรมากำหนดเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยคำนึงว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยองค์ประกอบของการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จที่องค์กรต้องการ

ความสำคัญของสมรรถนะและประเภทของสมรรถนะ

ความสำคัญของสมรรถนะ

สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งองค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นความสามารถด้านเทคนิคและความรู้ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ ควบคู่กับการเน้นการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม ที่สอดคล้องรับกับการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งเหตุผลดังกล่าวทำให้การเพิ่มสมรรถนะการทำงานถูกนำมาใช้เพื่อประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สุรพงษ์ มาลี (2549) กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรให้ความสนใจต่อพฤติกรรมและทักษะที่เกี่ยวกับความสำคัญของแรงงานอย่างแท้จริง โดยสามารถชี้จุดแข็งของบุคคลที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ และสามารถระบุจุดอ่อนหรือจุดที่ต้องได้รับการปรับปรุงและพัฒนา
2. สร้างความมั่นใจว่าการพัฒนามีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรที่จะช่วยให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้
3. ช่วยให้การใช้ทรัพยากรในการพัฒนามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การพัฒนาทักษะและพฤติกรรมช่วยสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร ช่วยให้องค์กรใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุด
4. ใช้เป็นกรอบการพัฒนาสำหรับผู้บังคับบัญชาและผู้ที่ทำหน้าที่สอนงาน ให้มีข้อมูลเกี่ยวกับผลงานของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งกรอบสมรรถนะจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชามีความเข้าใจที่ตรงกัน สมรรถนะใดที่จะนำไปสู่การทำงานที่ประสบผลสำเร็จได้

นิสารัตน์ รามวงษ์ (2549) ให้ความสำคัญของสมรรถนะว่าสมรรถนะเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กร ดังนี้

1. มีความสำคัญต่อผู้บริหารองค์กร
 - 1.1 ทำให้ทราบถึงคุณลักษณะ ทักษะของบุคลากรที่องค์กรต้องการ
 - 1.2 ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพิจารณา สรรหา คัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับคุณสมบัติและตำแหน่งงานนั้น ๆ
 - 1.3 ช่วยให้องค์กรประเมินจุดแข็ง จุดอ่อนของทรัพยากรในองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ระยะสั้นหรือระยะยาวได้
 - 1.4 ใช้ในการเชื่อมโยงกลยุทธ์กับรูปแบบการพัฒนาองค์กร
 - 1.5 ใช้ในการวัดผลงานได้อย่างชัดเจน
2. ความสำคัญต่อพนักงาน

- 2.1 ใช้กำหนดบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงาน
- 2.2 ใช้เป็นมาตรฐานในการวัดทักษะความสามารถของแต่ละตำแหน่งงาน
- 2.3 ระบุจุดแข็ง จุดอ่อนของพนักงานจากการประเมิน ตลอดจนแผนการพัฒนาดตนเอง
- 2.4 ช่วยกระตุ้นในการพัฒนาดตนเอง

ชัชวาล ทัดศิวิฐ (2552) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่น่ามาเป็นพื้นฐานจัดทำระบบหรือวางแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินการขององค์กร และนำมาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร กล่าวคือ เป็นเครื่องมือช่วยแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

สีมา สีมานนท์ (2553) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะ ดังนี้

1. ช่วยดึงดูด เพิ่มแรงจูงใจ รักษาไว้ซึ่งคนเก่งให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร
2. สร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับบุคคลและองค์กรได้อย่างรวดเร็ว
3. บุคลากรขององค์กรมีส่วนร่วมและเข้าถึงคุณค่าหลักขององค์กรเป็นหนึ่งเดียว
4. บุคลากรมีความรับผิดชอบสูงที่จะผลิตผลงานให้ดีที่สุด
5. ทุกคนทำงานด้วยความร่วมมือร่วมใจจนเกิดพลัง
6. ทำให้ทุกคนในองค์กรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ
7. สามารถสร้างความเชื่อมั่น และความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง
8. ยึดยุทธศาสตร์เป็นศูนย์กลางในการทำงานอย่างมีเอกภาพ
9. ทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย
10. ทุกคนร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานทั้งเนื้องาน และวิธีการทำงานจนกลายเป็น

นวัตกรรมใหม่

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2557) กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะไว้ดังนี้

1. ช่วยในการสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ รวมถึงกลยุทธ์ขององค์กร
2. ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- 3.1 ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
- 3.2 ใช้ในการพัฒนาฝึกอบรม
- 3.3 ใช้ในการโยกย้ายตำแหน่งงาน
- 3.4 ใช้ในการปรับตำแหน่ง
- 3.5 ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.6 ใช้ในการบริหารผลตอบแทน

กระทรวงมหาดไทย (2561) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะไว้ว่า ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจมีการวิจัยพบว่า การพัฒนาคนคู่แข่งจะสามารถตามทันต้องใช้เวลา 7 ปีในขณะที่เทคโนโลยีใช้เวลาเพียง 1 ปี ก็ตามทันหาซื้อได้ ดังนั้น สมรรถนะของสมรรถนะ จึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการและองค์กรต่าง ๆ ดังนี้

1. ช่วยในการคัดเลือกบุคลากรที่มีลักษณะที่ดีทั้งความรู้ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและต้องพัฒนาในเรื่องใดช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่ข้าราชการ
4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs แล้ว จะต้องใช้ สมรรถนะตัวไหนบ้าง
5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้ง ๆ ที่พนักงานคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง
6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการตลอดเวลา ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking)

นอกจากการใช้สมรรถนะในการพัฒนาบุคลากรแล้วหน่วยงานยังสามารถนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารงานบุคคลในมิติต่าง ๆ ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกบุคคล (Recruitment and selection) หน่วยงานสามารถสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการไปทำเป็นแบบทดสอบหรือแบบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ตีความรู้ทักษะความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้ได้คนที่มีผลการปฏิบัติงานตรงตามที่หน่วยงานต้องการอย่างแท้จริง

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล (Performance appraisal)

ผู้บริหารหน่วยงานสามารถนำผลการประเมินสมรรถนะ (Competency gap) ของเจ้าหน้าที่มาใช้ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งแสดงถึงการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคล

3. การให้รางวัลและค่าตอบแทน (Reward and compensation)

การบริหารงานภาครัฐในแนวใหม่ได้นำระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนมาใช้เพิ่มเติมจากการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเดียว เป็นการบริหารค่าตอบแทนที่สามารถช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานมากขึ้น การนำระบบสมรรถนะมาใช้จะช่วยให้การให้รางวัลและค่าตอบแทนแก่ผู้ที่มีสมรรถนะในการทำงานสูงจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า บุคคลจะเห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองให้สูงยิ่งขึ้นส่งผลให้สมรรถนะขององค์กรสูงขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้ยังช่วยให้การบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัลมีความโปร่งใสและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น

4. การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career planning and succession plan)

ระบบสมรรถนะทำให้หน่วยงานสามารถทราบจุดแข็งจุดอ่อนของเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ และทราบถึงทักษะหรือความสามารถที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของเจ้าหน้าที่แต่ละคน

5. การประเมินผลสัมฤทธิ์ (Result-based management)

การประเมินผลสัมฤทธิ์ (RBM) ในปัจจุบันจะยึดยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นหลัก โดยมีตัวชี้วัด (KPIs) ในระดับต่าง ๆ เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ

จากความสำคัญของสมรรถนะที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญ ซึ่งอยู่ในตัวบุคคลที่จะแสดงให้เห็นถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถที่แสดงออกมาให้เห็นในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ถ้าหากองค์กรสามารถจัดสรรบุคลากรให้ตรงกับความสามารถ ความถนัดของแต่ละบุคคลนั้น ก็จะเพิ่มให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ให้สามารถประสบความสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้

ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีนักวิชาการได้แบ่งประเภทของสมรรถนะไว้หลายประเภท ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมดังนี้

สำนักงาน ก.พ. (2553) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะในการทำงาน (Competency model) แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ประกอบด้วย

1. สมรรถนะหลัก (Core competency: CC) หมายถึงทักษะ และคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสมรรถนะหลักประกอบไปด้วย

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation-ACH)

1.2 บริการที่ดี (Service mind-SERV)

1.3 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork-TW)

1.4 จริยธรรม (Integrity-ING)

1.5 การสั่งสมความชำนาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP)

2. สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional competency: FC) หมายถึง ทักษะและคุณลักษณะที่บุคลากรจำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ ประกอบด้วย

2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking-AT)

2.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking-CT)

2.3 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information seeking-INF)

2.4 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural sensitivity-CS)

2.5 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal understanding-IU)

2.6 การดำเนินการเชิงรุก (Reactivity-PROAC)

2.7 ความถูกต้องของงาน (Concern for order-CO)

2.8 ความมั่นใจของตนเอง (Self confidence-SCF)

2.9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility-FLX)

2.10 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing-CI)

2.11 คุณภาพทางศิลปะ (Aesthetic quality-AQ)

2.12 การประสานงาน (Coordination-COOR)

2.13 การวางแผน (Planning-PLAN)

2.14 การติดตามงาน (Follow up-FO)

- 2.15 การเจรจาต่อรอง (Negotiation-NE)
- 2.16 การแก้ปัญหา (Problem solving-PS)
- 2.17 การให้คำปรึกษา (Consultation-CONSULT)
- 2.18 การบริหารงานวิจัย (Research management-RM)
- 2.19 การบริหารโครงการ (Project management-PM)
- 2.20 การบริหารงบประมาณ (Budget management-BM)
- 2.21 ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ (English literacy-ENG)
- 2.22 ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ IT (IT literacy-IT)
- 2.23 ความสามารถในการจัดทำเอกสาร (Writing literacy-WRITE)

3. สมรรถนะด้านการบริหาร (Management competency: MC) หมายถึง ความรู้ ทักษะและ คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับพนักงานที่มีหน้าที่ในระดับจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสมรรถนะด้านการบริหาร ประกอบด้วย

- 3.1 วิสัยทัศน์ (Visioning-VI)
- 3.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management-CM)
- 3.3 การให้อำนาจผู้อื่น (Empowerment-EM)
- 3.4 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management-PM)
- 3.5 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing others-DEV)

4. ความรู้ตามสายงาน (Job competency: JC) หมายถึง ความรู้เฉพาะสายงานที่ จำเป็น ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้บรรลุเป้าหมายวางไว้ ซึ่งความรู้ตามสายงาน ประกอบด้วย

- 4.1 ความรู้ด้านงานทรัพยากรบุคคล (Human resources knowledge)
- 4.2 การบริหารด้านงานสารสนเทศ (Information technology management)
- 4.3 ความรู้ด้านงานบัญชี (Accounting knowledge)
- 4.4 ความรู้ในด้านงานคลังพัสดุและจัดซื้อ (Store and purchasing knowledge)

กัญญารัตน์ ชัน ไชย (2553) กล่าวว่าสมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กร จำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น ความรอบรู้ เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์มีจริยธรรม ความแสวงหาความรู้หรือใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีความรับผิดชอบ เป็นต้น

2. สมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานในองค์กรทุกคนที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ จำเป็นต้องมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

นิลรัตน์ นวกิจไพฑูรย์ (2555) ได้อธิบายการจัดแบ่งสมรรถนะ (Competency) สามารถแบ่งออกได้ 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของ จา พนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะตามสายงาน หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือ บทบาทเฉพาะ

3. สมรรถนะองค์กร หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือ บริษัท ฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี

4. สมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงานต้องมีสมรรถนะหลัก คือการใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัทต้องมีสมรรถนะหลัก คือการสื่อสาร การวางแผน การบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม

5. สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพที่เกี่ยวกับงาน ตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งจะต้องมีเพื่อให้งานที่รับผิดชอบนั้นสำเร็จและได้ผลลัพธ์ในงานตามที่ต้องการ

ลัดดา รักจรยาบรรณ (2557) กล่าวถึงสมรรถนะแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) จะถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักขององค์กรเพื่อให้สมาชิกทุกคนมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะตลอดจนบุคลิกภาพที่จำเป็นเอกลักษณ์เฉพาะเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุสู่ความสำเร็จ

2. สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Managerial competency) เป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการในตำแหน่งความรับผิดชอบ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่บุคคลที่เข้ามาสู่ตำแหน่งนั้นต้องปฏิบัติให้มั่นใจว่าผู้บริหารสามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุผลตามมาตรฐานของตำแหน่งที่ถูกกำหนดไว้

3. สมรรถนะในตำแหน่งหน้าที่ (Functional competency) เป็นความสามารถของบุคคลตามหน้าที่ที่ต่างกันเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างที่ทำให้สามารถทำงานที่สูงกว่าหรือซับซ้อนกว่า จึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกันของบุคคล

อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์ (2559) ได้แบ่ง สมรรถนะประกอบด้วย 3 ประเภท

1. สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่คาดหวังจากพนักงานทุกคนทุกระดับตำแหน่ง เป็นพฤติกรรมร่วมที่ต้องการให้พนักงานพึงมี ทั้งนี้องค์กร ได้กำหนด Core competency จากการวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและนโยบายขององค์กรเป็นหลัก

2. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ เป็นสมรรถนะที่คาดหวังจากผู้บังคับบัญชาในระดับหัวหน้างานขึ้นไป ถือเป็นพฤติกรรมร่วมสำหรับผู้บริหารที่ต้องมีหน้าที่บริหารและพัฒนาผู้อื่น ไม่ว่าจะบริหารตนเอง บริหารงาน บริหารทีมงาน และบริการลูกค้า

3. สมรรถนะตามลักษณะงาน เป็นสมรรถนะที่คาดหวังตามลักษณะงานที่แตกต่างกันตามสายวิชาชีพที่ปฏิบัติงาน และตามขอบเขตงานที่รับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้ดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 สมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการ	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะตามสายงาน	สมรรถนะการจัดการ	สมรรถนะการบริหาร	สมรรถนะเฉพาะบุคคล
1. สำนักงาน ก.พ. (2553)	✓	✓	✓	✓	✓
2. กัญญารัตน์ ชันไชย (2553)	✓	✓			
3. นิลรัตน์ นวกิจไพฑูรย์ (2555)	✓	✓		✓	✓
4. ถัดดา รักจรรยาบรรณ (2557)	✓	✓	✓		
5. อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์ (2559)	✓	✓	✓		

สรุปตารางที่ 2-1 การจำแนกสมรรถนะมีหลายอย่าง แต่พบว่า นักวิชาการทั้ง 5 ท่าน มีความสอดคล้องกันในการจำแนกเป็น 1. สมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งหมายถึง สิ่งที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมี ทั้งความรู้ ความสามารถ เป็นพื้นฐานที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ 2. สมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ต้องมี ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นว่าความรู้ ทักษะในงานออกมา และ 3. สมรรถนะการจัดการ (Managerial competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับบุคลากรที่มีหน้าที่ในระดับจัดการ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก (Core competency) ของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ เนื่องจากพนักงานจะต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และรวมถึงคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นในงาน ซึ่งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะการจัดการนั้น จะแตกต่างกันในแต่ละองค์กรและบทบาทหน้าที่ที่พนักงานได้รับมอบ

องค์ประกอบของสมรรถนะ

มีการกล่าวไว้เกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะในหลายแนวทางดังต่อไปนี้

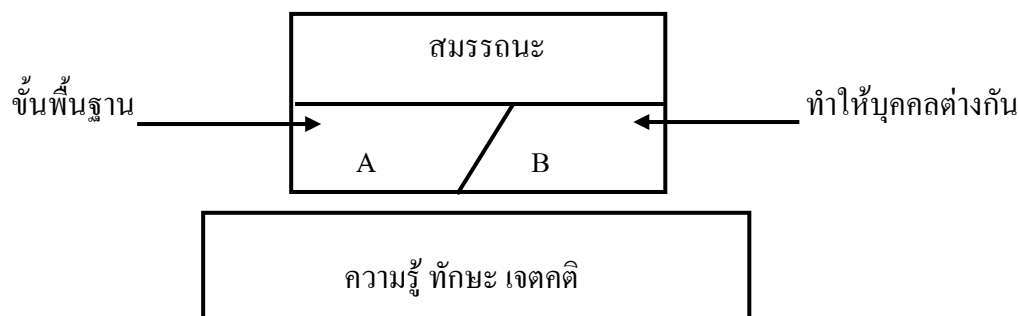
หลักตามแนวคิดของแมคเคิลแลนด์มี 5 ส่วนคือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะด้านการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ/ เจตคติ (Motives/ Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

จากแนวคิดของแมคเคิลแลนด์นั้น สกอตต์ บี พารี เห็นควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า คุณลักษณะ (Attributes)

ดังนั้น บางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วน คือ ความรู้ ทักษะ

คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคิลแลนค์กล่าวว่า (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2004, หน้า 48) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ/ แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ/ แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นจากความรู้ ทักษะ เจตคติ

จากภาพ ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้นความรู้ใด ๆ จะไม่ใช่สมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่นำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น และมีรายได้จากส่วนนี้ ถือว่าเป็นสมรรถนะ

ในการทำงานเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ถือได้ว่าเป็นสมรรถนะ

หรือในกรณีเจตคติ/ แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลาหรือเรียกว่ากำหนด หรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

จิตพัฒนา พิษณุธาดาพงศ์ (2548) ได้อธิบายองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ดังนี้

1. ฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์กร (Competency basket) หมายถึงฐานข้อมูลที่เก็บรวบรวมสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั้งหมดภายในองค์กร สมรรถนะแต่ละตัวจะได้รับการออกแบบตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง/ กลุ่มงานเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

2. ประเภทของสมรรถนะ (Competency categories) หมายถึง การจำแนกรวบรวมสมรรถนะออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ เช่น สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสาขาวิชาชีพ สมรรถนะร่วมของกลุ่มงาน/ สาขาวิชาชีพ สมรรถนะเฉพาะทาง และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น

3. ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ (Competency names and definitions)

3.1 ชื่อของสมรรถนะ (Competency names) เป็นการกำหนดหรือตั้งชื่อสมรรถนะแต่ละตัวให้ชัดเจน บ่งชี้ความแตกต่างกับสมรรถนะตัวอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจตรงกัน

3.2 คำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency definition) เป็นการให้ความหมายของสมรรถนะนั้น ๆ ว่าหมายถึงอะไร มีขอบเขตน้อยเพียงใด การให้คำจำกัดความเพื่อให้บุคลากรเข้าใจตรงกันว่าหมายถึงอะไร ซึ่งคำจำกัดความของสมรรถนะนั้น ในแต่ละองค์กรอาจมีการใช้ภาษาและการให้ความหมายที่แตกต่างกันได้ ดังนั้น ในการกำหนดชื่อและความหมายย่อมมีความหลากหลาย และเหมาะสมแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

4. รัศยขงสมรรถนะ (Proficiency scale) เป็นการกำหนดระดับทักษะความรู้ความสามารถของสมรรถนะ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภทดังนี้

4.1 การแบ่งระดับความสามารถตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy scale)

การแบ่งระดับความสามารถตามระดับ โครงสร้างลำดับชั้นการบังคับบัญชาขององค์กร เป็นการสะท้อนให้เห็นความแตกต่างของลำดับชั้นการบังคับบัญชากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน ว่าแต่ละตำแหน่งต้องแสดงความสามารถ หรือทักษะอย่างไรบ้าง อาทิเช่น

ระดับ 1: พนักงานระดับปฏิบัติการ

ระดับ 2: พนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพ

ระดับ 3: พนักงานระดับผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า

ระดับ 4: พนักงานระดับผู้จัดการส่วน

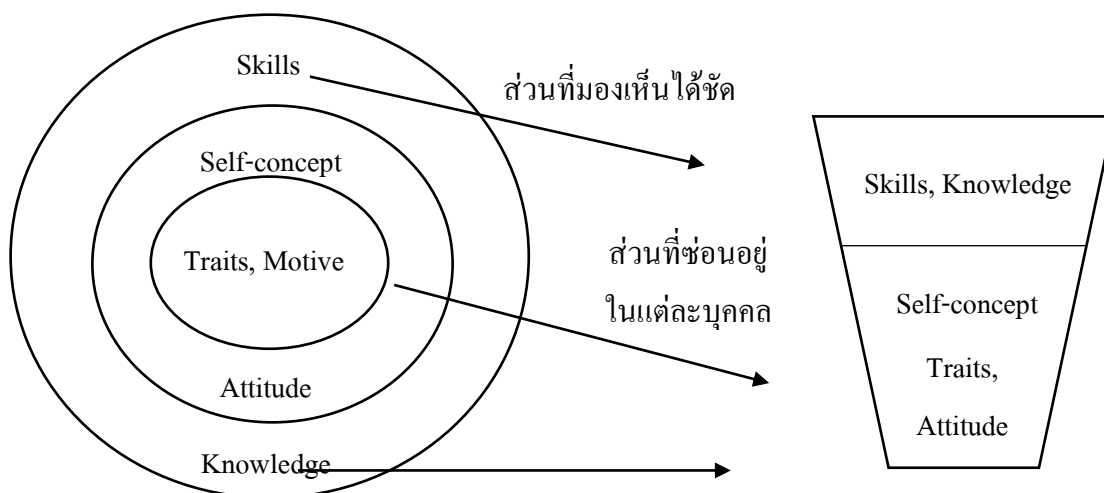
ระดับ 5: พนักงานระดับผู้อำนวยการฝ่าย หรือกรรมการผู้จัดการ

4.2 การแบ่งระดับความสามารถตามความเชี่ยวชาญ (Expertise scale) การแบ่งระดับความสามารถตามความเชี่ยวชาญนี้อาจแบ่งเป็น 3 4 หรือ 5 ระดับก็ได้

5. ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral indicators) หมายถึง การกระทำปฏิกิริยา หรือการกระทำตามบทบาทหน้าที่ภายใต้สถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง (Specific circumstances) ในการกำหนดตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมนี้ ควรเขียนพฤติกรรมที่สามารถสังเกตและวัดได้อย่างชัดเจน ควรขึ้นต้นประโยคด้วยคำกริยา (Action verb) เช่น อธิบายวิเคราะห์ วิจัย ให้คำปรึกษาแนะนำ ออกแบบสร้าง เป็นต้น ควรหลีกเลี่ยงการใช้คำที่เป็นนามธรรม เช่น ความรู้ ความเข้าใจ การรับรู้ ทักษะ เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละคนอาจแปลความหมายที่แตกต่างกัน ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมในแต่ละระดับ (Behavioral indicators) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ พฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key

result area: KRA) หมายถึง ความสามารถหรือพฤติกรรมหลัก ๆ ในระดับนั้น ที่คาดหวังให้บุคลากร แสดงพฤติกรรมออกมา และตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมหลัก (Key behaviors indicator: KBI) หมายถึง พฤติกรรมย่อยที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ ในแต่ละระดับอาจมีพฤติกรรมย่อยที่พฤติกรรมก็ได้ แต่ ทั้งนี้ต้องเขียนให้ครอบคลุมพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993) ได้ให้กรอบแนวคิด องค์ประกอบของสมรรถนะนั้นว่าเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัย แห่งความสำเร็จ หรือ เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ผลลัพธ์ ในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้ ทำให้องค์กร สามารถตรวจสอบได้ว่า บุคลากรยังขาดความสามารถด้านใดซึ่งจะช่วยแก้ไขและพัฒนาได้อย่างถูก วิธี กล่าวคือ บุคลากรได้รับ โอกาสในการพัฒนาตนเอง ให้มีพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น ส่วน องค์กรเองก็ได้รับผลดีในแง่ของการมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากมีพนักงานที่มีความสามารถ ในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ดังภาพที่ 2-3



ภาพที่ 2-3 องค์ประกอบของสมรรถนะ ตามแนวคิดของ Spencer and Spencer (1993, p. 11)

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ที่รวมกันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลและก่อให้เกิด สมรรถนะ แบ่งออกเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน และพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นได้ซึ่ง Spencer and Spencer (1993) ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะดังกล่าวไว้ใน โมเดลน้ำแข็ง (Iceberg model) ที่แบ่ง องค์ประกอบของสมรรถนะ (Competency) ตามความยากหรือง่ายของการพัฒนา คือ ส่วนที่เป็น ความรู้ และทักษะ เป็นส่วนที่พัฒนาได้ไม่ยาก และส่วนที่พัฒนาได้ยากเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล คือ ทักษะคิด ค่านิยม ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบุคคล รวมทั้งแรงจูงใจ (นิลรัตน์ นวกิจไพฑูรย์, 2555)

ไรแลทและโลฮาน (Rylatt & Lohan, 1995) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของแต่ละสมรรถนะไว้ว่าประกอบไปด้วยดังนี้

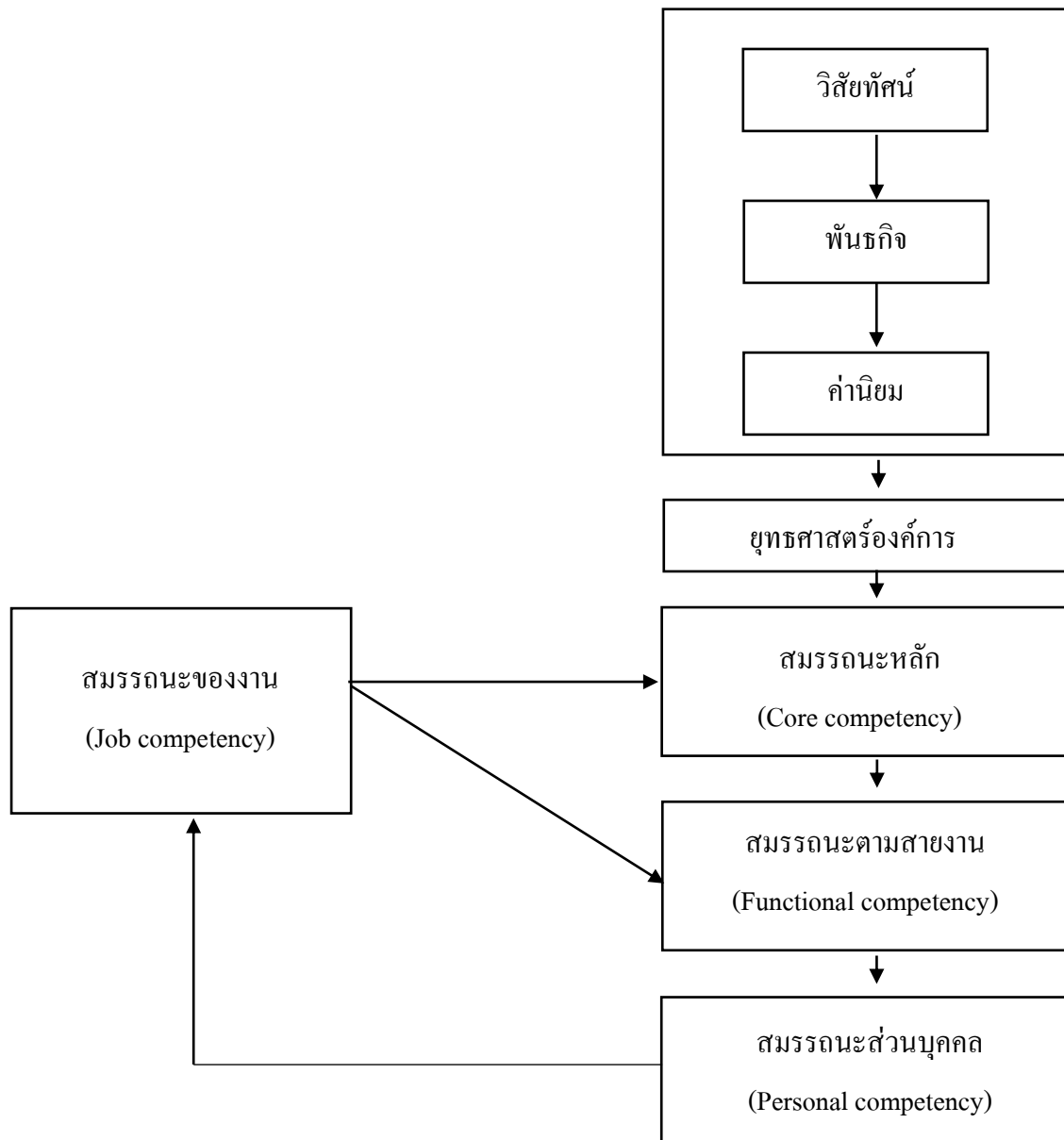
1. บทบาทหลัก (Key role) ซึ่งเป็นสิ่งที่อธิบายถึงกิจกรรมอย่างกว้าง ๆ ตามข้อผูกพันหรือพันธกรณี (Commitment) ที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร ในระหว่างที่ทำงานอยู่
2. หน่วยของสมรรถนะ (Unit of competency) อธิบายถึงหน้าที่หลักหรือกลุ่มของทักษะของงานอย่างกว้าง ๆ
3. ส่วนประกอบของสมรรถนะ (Element of competency) เป็นการอธิบายถึงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นจากหน่วยย่อยนั้น ๆ โดยกล่าวถึงการทำหรือผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นหรือวัดได้ ซึ่งอาจจะระบุออกมาในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (Input) หรือ ผลลัพธ์ (Output) ก็ได้
4. เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance criteria) เป็นระดับความต้องการ หรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนประกอบของสมรรถนะ ซึ่งต้องระบุให้เชื่อมโยงกันระหว่างสมรรถนะและความชัดเจนของผลสำเร็จ
5. เงื่อนไข (Condition) เป็นความคาดหวังในการปฏิบัติงาน
6. คำแนะนำ (Evidence guide) อธิบายครอบคลุมถึงเนื้อหาและกลยุทธ์ของการประเมินปัญหาสำคัญต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยสมรรถนะและความสัมพันธ์ไปยังหน่วยอื่น ๆ และให้ความชัดเจนเกี่ยวกับสมรรถนะ ซึ่งอาจจะทำเป็นคู่มือหรือเอกสารประกอบ ซึ่งสรุปจากที่นำเสนอมาได้ว่า สมรรถนะประกอบไปด้วยบทบาทหน้าที่หลักที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กรและสมรรถนะที่องค์กรต้องการจากแต่ละบุคคล โดยต้องสามารถวัดได้โดยนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะดังกล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า หากพิจารณาองค์ประกอบของสมรรถนะจึงสามารถมองได้ในหลากหลายแง่มุมตามที่นักคิดได้นำเสนอ แต่อย่างไรก็ตามในความหลากหลายก็ยังมีเหมือนอยู่ คือองค์ประกอบของสมรรถนะจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก ๆ 2 ส่วนคือ ส่วนที่ไม่สามารถรับรู้ได้จากภายนอกได้แก่ มุมเหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะ และมโนภาพของตนเอง ซึ่งเห็นได้จากทัศนคติ ค่านิยม ถ้าเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็งก็คือส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำ และส่วนที่สามารถมองเห็นและรับรู้ได้จากภายนอก ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ที่แสดงผลลัพธ์ออกมาจากผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency model) สามารถกำหนดได้ดังนี้ (อานนท์ สักดิ์วีระวิชัย, 2547)

ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2-4



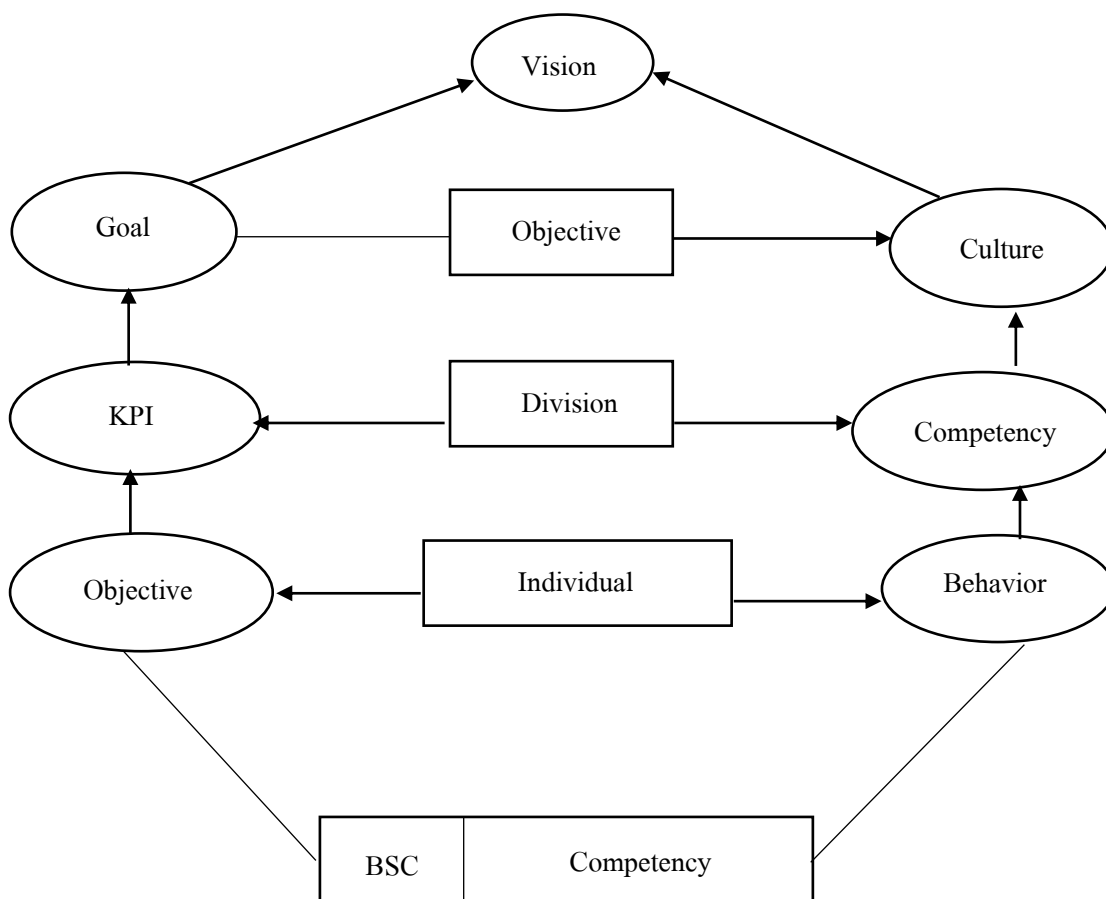
ภาพที่ 2-4 การกำหนดสมรรถนะ

จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปได้อย่างดี (Alignment) ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่ทำให้บรรลุเป้าหมายของ

องค์กรมีอะไรบ้างจะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากสมรรถนะหลักก็จะมาพิจารณาสมรรถนะตามสายงานของบุคคลในองค์กร ตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะตามสายงานจะไปในทิศทางเดียวกัน งานต่าง ๆ ก็จะไปในทิศทางเดียวกัน

ถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละบุคคล ดังนั้นถ้าจะให้ลึกลงไปในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) มาใช้ดึงความสัมพันธ์ในระบบบริหารในภาพที่ 2-5 (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)



ภาพที่ 2-5 ความสัมพันธ์ในการบริหาร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

ในการกำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า Job/ Task analysis หมายถึง การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ มาออกแบบสมรรถนะซึ่งเหมาะสำหรับคัดเลือกคนเข้ามาสู่งานหรือการปรับปรุงผลผลิตใหม่ก็กำหนดสมรรถนะของบุคคลที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตตามต้องการซึ่งวิธีการกำหนดสมรรถนะในวิธีการหลักนี้จะรวดเร็ว

อีกประการหนึ่งในการกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในอีกแนวทางหนึ่ง (เท็นทองแก้ว (2550) เช่น การใช้ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะ การสำรวจว่าการเป็นบุคคลมาดำรงตำแหน่งหรือหน้าที่นั้น ๆ มีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง ผลการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะที่เรียกว่า Generic model หรือรูปแบบทั่วไป และเชื่อมโยงโดยในการศึกษาคั้งนี้ใช้การกำหนดสมรรถนะจาก (Generic model) โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานในบริษัทอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ เพื่อระบุสมรรถนะหลักที่ควรมีของพนักงาน

การกำหนดสมรรถนะหลัก ไม่ควรเกิน 3-5 สมรรถนะ เนื่องจากหากมีการกำหนดสมรรถนะหลักมากเกินไปจะทำให้เกิดความยากในการจดจำและการนำไปใช้ และที่สำคัญสมรรถนะหลักที่กำหนดขึ้นต้องกำหนดขึ้นจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายหลักขององค์กรเท่านั้น โดยผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะหลักที่คาดหวังจากบุคลากรในองค์กร (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2559)

ประโยชน์ของสมรรถนะ

หากจะกล่าวถึงประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในองค์กร (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547, หน้า 78; บดินทร์ อินทร์พันธ์, 2554, หน้า 29; ปภากร สุวรรณชาติ, 2556 หน้า 62-64; ชมพูนุท หวังเจริญทรัพย์, 2560 หน้า 14) กล่าวถึง ไว้ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นหลักที่เรียกกันว่า สมรรถนะหลักนั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร และสมรรถนะหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและรวดเร็วขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนาน ๆ พนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้น สมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร คือ ช่วยสร้างกรอบแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุน

การดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์

3. เครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

3.1 การคัดเลือกบุคคลากร (Recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น ได้แก่ ช่วยในการคัดเลือกบุคคลที่มีลักษณะที่ดีมีทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถสูงประสบการณ์ดี ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง และนำไปใช้ในการออกแบบคำถาม หรือแบบทดสอบ ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน และทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน และช่วยป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก

3.2 การพัฒนาและการฝึกอบรม (Training and development) สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม และสามารถนำไปใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและการฝึกอบรม (Training road map) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมี ความสามารถเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่าง (Training gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการ กับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนา ความสามารถส่วนบุคคล (Individual development plan) ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงาน ที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3.3 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion) สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง คือ ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งเรื่องของความสามารถในงาน (Technical competencies) และ ความสามารถทั่วไป (General competencies) เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด และยังป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับ

3.4 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ โดยช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่ย้ายไปนั้นจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่ จะย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง และยังช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้าย คนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของการปฏิบัติงาน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) สมรรถนะมีประโยชน์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

4.1 ช่วยให้เราทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

4.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

5. การบริหารผลตอบแทน (Compensation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทน ดังนี้

5.1 ช่วยในการกำหนดอัตราค่าจ้างพนักงานใหม่ว่าจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

5.2 ช่วยในการจ่ายค่าตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่ผ่านมาที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อนปฏิบัติงาน ในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร/ หน่วยงาน ส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนมีความรู้ความสามารถในแบบที่องค์กรต้องการด้านการบริหารงานบุคคลช่วยให้การบริหารงานบุคคลสอดคล้องต่อเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ การคัดเลือกบุคคลให้ตรงกับพันธกิจการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และคัดเลือกแนวทางการพัฒนาบุคคล

จากข้อสรุปจะเห็นได้ว่าสมรรถนะมีประโยชน์ต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรเป็นอย่างยิ่งทั้งต่อระดับองค์กร ต่อระดับผู้บริหาร และระดับพนักงาน เพราะนอกจากนี้จะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยังส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์กรด้วย อีกทั้งองค์กรสามารถนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ได้อย่างหลากหลายซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินค่างานและการบริหารผลตอบแทนค่าจ้างและเงินเดือน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและแนวทางการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรมีรูปแบบที่นิยมใช้มีหลากหลายรูปแบบ โดยแต่ละวิธีการมีส่วนสัมพันธ์หรือเกี่ยวพันกันสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2548; สุจิตรา ชนานันท์, 2552)

1. การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การมุ่งที่จะวิเคราะห์ หัวใจสำคัญของการฝึกอบรมก็คือทำให้แต่ละบุคคลสามารถทำหน้าที่ในปัจจุบันให้ได้

2. การศึกษา (Education) คือ การเรียนรู้ที่มุ่งเพื่องานในอนาคต หรือการเปลี่ยนแปลงความรู้ เป็นการช่วยแต่ละบุคคลให้มีคุณสมบัติที่จะเติบโตหรือประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของอาชีพในอนาคต

3. การพัฒนาพนักงาน (Employee development) ด้วยวิธีต่าง ๆ ตามที่องค์กรกำหนด เช่น การสอนงานให้กับบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริง โดยมอบหมายให้บุคคลที่มีประสบการณ์ สอนงาน

4. การพัฒนาอาชีพ (Career development) คือ วิธีการที่เป็นระบบซึ่งจัดทำโดยองค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า พนักงานที่พร้อมด้วยคุณสมบัติและประสบการณ์ จะมีให้เลือกใช้หรือสนองตอบความต้องการ ได้อย่างทันที่ที่องค์กรต้องการ

5. การพัฒนาองค์กร (Organizational development) คือ การปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งในปัจจุบันมีอยู่ 2 แนวทางคือ การปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) กับการปรับรื้อระบบองค์กร (Process innovation)

ซูติมา วัฒนชัยสิทธิ์, สุนทรา โศบัว และวารุณี ลักนโชคดิ (2561) ได้กล่าวไว้ว่าแนวทาง ในการพัฒนาสมรรถนะได้ด้วยวิธีการ ดังนี้

1. การฝึกอบรม เป็นการถ่ายทอดความรู้ ทักษะการทำงาน หน่วยงานมีการวางแผนส่ง พนักงานไปฝึกอบรมความรู้ต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ

2. การสอนงาน เป็นการเรียนรู้จากรุ่นพี่หรือคนที่มีความชำนาญเฉพาะด้านอาจจะ เป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารทางสายงานที่เคยมีประสบการณ์เป็นผู้ถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ ข้อมูลและเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้จากประสบการณ์จริงส่วนหนึ่ง

3. การฝึกปฏิบัติงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ โดยเริ่มจากการมีหัวหน้างานเป็นที่ เลี้ยงคอยให้คำปรึกษา แต่เน้นหนักไปที่การให้พนักงานได้เรียนรู้และเก็บเกี่ยวประสบการณ์จากการ ปฏิบัติงานจริง

4. การมอบหมายงานที่สำคัญและติดตามผล เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่าง หนึ่งเพื่อสร้างแรงขับหรือแรงผลักดันในการทำงาน เพื่อที่ตัวพนักงานเองจะได้มีทัศนคติที่ดีและ ได้รับการยอมรับจากทีมงานเป็นการให้ความสำคัญกับตัวพนักงาน

5. การนำเสนอผลงาน เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอความ คิดเห็น ความคิดสร้างสรรค์หรือมุมมองในการออกแบบและวิจัยผลิตภัณฑ์

6. การให้คำชมเชย หรือให้รางวัลในการทำงาน

7. การประเมินและวัดผลในการพัฒนาสมรรถนะต้องอาศัยการประเมินผลงาน

จิรประภา อัครบวร (2547 อ้างถึงใน บดินทร์ อินทร์พันธ์, 2554, หน้า 45-46) นำเสนอไว้ ว่าสมรรถนะสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรม เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่งในการ พัฒนาสมรรถนะเท่านั้น โดยต้องยอมรับว่าสมรรถนะบางตัว เช่น Thinking skills, Achievement orientation ยากในการใช้การฝึกอบรมมาพัฒนา ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่าบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลนั้น

ทางจิตวิทยากล่าวว่าการหล่อหลอมมาตั้งแต่วัยเด็กและติดตัวบุคคลนั้น ๆ มาตั้งแต่เกิด ดังนั้นการที่จะพัฒนาสมรรถนะหรือคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นอาจต้องใช้วิธีการอื่น ๆ เช่น การมอบหมายงาน (Job assignment) การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก หรือ KPI (Key performance indicator) การประเมินแบบ 360 องศา การติดตามผู้ปฏิบัติงานดีในการทำงาน (Shadowing) เป็นต้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรม การสอนงาน การฝึกปฏิบัติงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ การมอบหมายงานที่สำคัญและติดตามผลการนำเสนอผลงาน การให้คำชมเชยหรือให้รางวัลในการทำงานและการประเมินและวัดผลในการพัฒนาสมรรถนะ เป็นต้น

ข้อมูลทั่วไปของบริษัทในการศึกษา

บริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมมเวท โกรว์ ตั้งอยู่ที่ ถนนบางนา-ตราด กม. 36 ตำบลบางวัว อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา มีพื้นที่ทั้งหมด 15 ไร่/24,000 ตารางวา ก่อตั้งเมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2541 เริ่มทำการผลิตในเดือนเมษายน พ.ศ. 2541 มีทุนจดทะเบียน 390 ล้านบาท ซึ่งนับว่าเป็นบริษัทที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมหลัก ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ เช่น ลูกหมอนนิรภัย เข็มขัดนิรภัย ม่านกันแดด และอุปกรณ์กันสั้มการะ ฯลฯ เป็นต้น

ซึ่งบริษัทได้ผลิตส่งออกสินค้าทั้งในและต่างประเทศ อีกทั้งบริษัทได้มีแนวทางในการสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าใน “ด้านความปลอดภัย” และในขณะเดียวกันบริษัทก็รักษาความต้องการของสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวัน โดยในปี พ. ศ. 2505 บริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่นได้ดำเนินการมุ่งเน้นไปที่ระบบความปลอดภัยในรถยนต์และเริ่มดำเนินธุรกิจนี้มาเรื่อย ๆ และขยายธุรกิจขึ้นเรื่อย ๆ โดยให้ความสำคัญมากขึ้นในการรักษาความปลอดภัยในชีวิตของมนุษย์ที่ใช้รถยนต์ในปัจจุบัน เพื่อความท้าทายปัญหานี้บริษัทคิดว่าทัศนคติที่เข้มงวดต่อแนวความคิดทั้งหมดเกี่ยวกับ “ความปลอดภัย” และความต้องการที่ทันสมัยของเทคโนโลยีขั้นสูงเป็นสิ่งสำคัญอันดับต้น ๆ ดังนั้นการตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายในด้าน “ความปลอดภัยในชีวิต” ต่อมาในปี พ.ศ. 2510 บริษัทแม่ที่ญี่ปุ่นได้รับการรับรองจาก JIS (Japan Industrial Standards) ว่า “Auto Friend” ในปี พ.ศ. 2510 เป็นรายแรกในประเทศญี่ปุ่นและได้รับการอนุมัติตามมาตรฐานที่เข้มงวดของประเทศอื่น ๆ เช่น สหรัฐฯ ยุโรปและออสเตรเลีย ความสำเร็จเหล่านี้เป็นผลมาจากการวิจัยและพัฒนาที่แน่วแน่ของบริษัท

นอกจากนี้บริษัทยังได้ขยายธุรกิจด้านระบบความปลอดภัยของมนุษย์ในผลิตภัณฑ์เข็มขัดนิรภัย และลูกหมอนนิรภัยด้วยเช่นกัน จนบริษัทได้รับการยอมรับว่าเป็นซัพพลายเออร์ Total

restraint system ในตลาดโลก ว่าเป็นบริษัทที่ผลิต ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมีหลักประกัน ผู้โดยสารจากอันตรายทั่วโลก นอกจากนี้เรายังมีผลิตภัณฑ์ตกแต่งภายในที่มีคุณค่า เช่น Tonneau cover ผ้าคลุมรถ ม่านขับเคลื่อน และ Power sunshade เพื่อความสะดวกสบายและหรูหรายิ่งขึ้นในชีวิตประจำวันตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และนโยบายขององค์กรดังนี้

วิสัยทัศน์ขององค์กร คือ เป็นผู้นำด้านเทคนิคความปลอดภัยและการสร้างกิจกรรมใหม่ เป็นบริษัท “เล็กแต่ยอดเยี่ยม”

ภารกิจขององค์กร คือ ให้ความช่วยเหลือสังคม โดยการให้ความปลอดภัย ความสะดวกสบายและความอุ่นใจ

เป้าหมายขององค์กรในปี พ.ศ. 2561 คือ ข้อ 1. เพิ่มปริมาณการผลิตไม่น้อยกว่า 3% ข้อ 2. ลดปริมาณของเสียจากระบวนการผลิตลงอย่างน้อย 3% ข้อ 3. เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตไม่น้อยกว่า 4% และข้อ 4. ลดการเสียของเครื่องจักรลงอย่างน้อย 3%

นโยบายขององค์กร คือ พวกเราจะส่งมอบผลิตภัณฑ์เพื่อ “ปกป้องชีวิตมนุษย์” พวกเราจะยึดมั่นในสิ่งที่ “ซื่อสัตย์ต่อลูกค้าและพนักงาน”

นโยบายสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัยของบริษัท

บริษัทดำเนินธุรกิจผลิตถุงลมนิรภัย, เข็มขัดนิรภัย และชิ้นส่วนต่าง ๆ ภายในสำหรับยานยนต์ บริษัทได้ตระหนักถึงความสำคัญของระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัยที่มีต่อการดำเนินธุรกิจ บริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะดูแลและส่งเสริมด้านสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัยให้แก่พนักงาน บุคคลที่เกี่ยวข้อง ลูกค้า และประชาชน จึงได้กำหนดนโยบายสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัยเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

1. บริษัทจะดำเนินการและพัฒนาระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัยตามมาตรฐาน ISO 14001, OHSAS 18001 และ มอก. 18001 อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับข้อกำหนด กฎหมาย และข้อกำหนดอื่น ๆ ที่องค์กรได้ทำข้อตกลงไว้

2. บริษัทจะดำเนินการปรับปรุง ป้องกันอันตรายจากการทำงาน การเจ็บป่วยหรือโรคที่เกิดจากการทำงาน อากาศเสีย ไฟฟ้า เครื่องจักร รวมถึงอันตรายอื่น ๆ และลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากมลภาวะทางด้านอากาศ น้ำ เสียง และของเสีย รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรต่าง ๆ โดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ประจำปี พร้อมสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. บริษัทให้ความสำคัญกับเรื่องสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย ดังนั้นถือเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคนที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายและข้อบังคับอย่างเคร่งครัด

4. บริษัทจะสนับสนุนทรัพยากรทั้งเรื่องบุคลากร เวลา งบประมาณ และการฝึกอบรมที่เหมาะสมและเพียงพอ

5. บริษัทจะทบทวนนโยบายสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเหมาะสมกับบริษัทฯ และประกาศให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคนได้รับทราบ เพื่อสร้างให้เกิดความตระหนักในระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม รวมทั้งเผยแพร่นโยบายนี้ต่อสาธารณชน

6. บริษัทมุ่งมั่นในการจัดทำระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อนำบริษัทเข้าสู่การได้รับโรงงานสีเขียวระดับที่ 4 (Green industry level 4)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชมพูนุท หวังเจริญทรัพย์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะตามสายงานของช่างไม้ บริษัท กิมการช่าง (2009) จำกัด ผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะตามสายงานของช่างไม้ บริษัท กิมการช่าง (2009) จำกัด ประกอบไปด้วยความรู้ในการทำงาน การขีด ไส ขีด (วาด) เส้น และตัด ด้านความรู้เกี่ยวกับประเภทของไม้ ด้านความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือ เครื่องจักร ด้านความรู้เกี่ยวกับการคำนวณเบื้องต้น ทักษะเกี่ยวกับการใช้เครื่องจักร เช่น ทักษะในการเข้าเครื่องและความสามารถในการอ่านแบบและการปรับประยุกต์ นอกจากนี้ช่างไม้ยังมีลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นในการทำงาน ได้แก่ การมีรักในงาน ความช่างสังเกต และรักในการเรียนรู้ ทั้งนี้แนวทางในการพัฒนาช่างไม้ ต้องมีการสอนงาน และฝึกฝนเป็นประจำเพื่อให้เกิดความชำนาญ

สนธยา มาหุ่ม (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงานต้อนรับส่วนหน้า ในเครือโรงแรมแห่งหนึ่ง เขตนาเกลือ จังหวัดชลบุรี พบว่า ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วง 21-30 ปี มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี ในด้านประสิทธิภาพการทำงานในโรงแรมในเครือต่ำกว่า 5 ปี โดยภาพรวมของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าอยู่ในระดับมาก สำหรับการเปรียบเทียบสมรรถนะของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าจำแนกตามเพศ อายุ และการศึกษา สมรรถนะ โดยภาพรวมแตกต่างกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะพนักงานต้อนรับส่วนหน้าจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับส่วนหน้า พบว่าสมรรถนะโดยรวมแตกต่างกัน โดยพนักงานต้อนรับส่วนหน้าที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับส่วนหน้า 6-10 ปี และ 11-15 ปี มีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นพนักงานต้อนรับส่วนหน้าที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับส่วนหน้าต่ำกว่า 5 ปี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับพนักงานต้อนรับส่วนหน้า เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะพนักงานต้อนรับส่วนหน้าจำแนกตามประสิทธิภาพการทำงาน โรงแรมในเครือ พบว่าสมรรถนะโดยรวมแตกต่างกัน โดยพนักงาน

ต้อนรับส่วนหน้าที่มีประสบการณ์ทำงานโรงแรมในเครือต่ำกว่า 5 ปี และ 11-15 ปี มีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก ยกเว้นพนักงานต้อนรับส่วนหน้าที่มีประสบการณ์งานโรงแรมในเครือ 6-10 ปี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

สุภัทศิริ หอมจะบก (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารทุกระดับในบริษัทแห่งหนึ่ง พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารทุกระดับ ทั้ง 5 ด้าน ในภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสื่อสาร ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารทุกระดับในบริษัท พบว่า ผู้บริหารที่มีเพศ ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา ต่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารจัดการไม่แตกต่างกัน

คำวิไล เฟ็งพิลาวงค์ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรในกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้าสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า ผู้บริหารในกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สปป.ลาว มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 12 ด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก 12 ด้าน พบว่า สมรรถนะหลักด้านความเชื่อมั่นศรัทธาต่อนโยบาย มีระดับความสำคัญเป็นอันดับแรก

ศศิธร จิมภรณ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรม พบว่า สมรรถนะหลักของเลขานุการ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านจิตสำนึกด้านการให้บริการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพของงาน และด้านความทันเวลา เมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สมรรถนะหลักมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานของเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม ได้ร้อยละ 67.9 ซึ่งตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและเป็นไปในทิศทางบวก ได้แก่ การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ จิตสำนึกด้านการให้บริการ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่วนตัวแปรคุณธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม ไม่มีอิทธิพลในการปฏิบัติงานของเลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรม ที่นัยสำคัญทางสถิติ .05

นนทิชา เจษฎาเมธี (2556) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้นำที่เชี่ยวชาญ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้นำที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก ในด้านความรู้ และด้านทักษะ ยกเว้น ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งผลจากการวิจัยได้นำไปสู่การพัฒนาแนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้นำที่เชี่ยวชาญ ที่สามารถสรุปได้

ดังต่อไปนี้ 1. ควรคัดสรรบุคคลที่มีคุณภาพ และมีความตั้งใจในการประกอบอาชีพผู้นำที่ยาว 2. ควรจัดการฝึกอบรมบุคคลที่ได้มาจากการคัดสรรแล้ว ด้วยหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะผู้นำที่ยาวที่มีมาตรฐาน 3. ควรพัฒนาบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้นำที่ยาวอยู่แล้ว ด้วยการจัดฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ และสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง

กฤตชน วงศ์รัตน์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ประกอบด้วย 8 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะการวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะการบริหารคนและภาวะผู้นำ สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ สมรรถนะการควบคุมตนเองและการสื่อสาร สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานและการแก้ปัญหา สมรรถนะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเชิงระบบ สมรรถนะการมุ่งจัดการเทคโนโลยี และสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ส่วนการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ จากการสัมมนาโดยการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านสมรรถนะและผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์จำเป็นจะต้องมีและต้องใช้สมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มอีก 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะการจัดการการเงิน สมรรถนะการจัดการความเสี่ยง และสมรรถนะการมีคุณธรรมและจริยธรรม ผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรมของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนฝึกอบรมและผลการประเมินการจัดหลักสูตรฝึกอบรมจากความคิดเห็นของผู้จัดการฝ่ายผลิต โรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ที่เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับความเหมาะสมของหลักสูตรการฝึกอบรม พบว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของหลักสูตรการฝึกอบรมโดยภาพรวมตรงกันอยู่ในระดับมาก และจากการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมดังกล่าว สรุปได้ว่า สามารถนำหลักสูตรที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนี้ไปใช้ในการพัฒนาผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงขึ้นได้อย่างเหมาะสม

กรกช จันทร์สุคน (2548) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านเจตคติ พบว่า มีสมรรถนะแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ตามลำดับดังนี้ คือ สมรรถนะด้านเจตคติ สมรรถนะด้านทักษะ และสมรรถนะด้านความรู้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้านพบว่า

1. สมรรถนะด้านความรู้ หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก เช่น 1. มีความรู้วัฒนธรรมองค์กร และระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ 2. มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือต่าง ๆ หลักการต่าง ๆ และวิธีการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน 3. มีความรู้ในงานที่รับผิดชอบและมีประสิทธิภาพการทำงาน เป็นต้น

2. สมรรถนะด้านทักษะ หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก เช่น 1. มีความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ 2. มีการให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3. มีความสามารถทำงานทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยบริหารและพัฒนาทีมงานได้ เป็นต้น

3. สมรรถนะด้านเจตคติ หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก เช่น 1. คิดว่าจะพัฒนาตนเองเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเป็นหัวหน้างาน 2. จริยธรรมของหัวหน้างานมีความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กร 3. การบริหารความเครียด เป็นต้น

นรินทร์ ชัยวิฑูรย์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท โตโยต้าธนบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด 2 ด้าน ได้แก่ การทำงานเป็นทีม และสำนึกในเรื่องคุณภาพ พบว่า มีสมรรถนะแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ตามลำดับดังนี้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม และสำนึกในเรื่องคุณภาพ เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้าน พนักงานบริษัท โตโยต้าธนบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด มีความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักสรุปได้ดังนี้

1. ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า พนักงานบริษัท โตโยต้าธนบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก เช่น 1. เข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น 2. มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน 3. มีการสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 4. ผลักดันให้สมาชิกในทีมนำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่มีมาแลกเปลี่ยนและใช้เกิดประโยชน์ได้

2. ด้านสำนึกในเรื่องคุณภาพ พบว่า พนักงานบริษัท โตโยต้าธนบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก เช่น 1. มีการติดตามและตรวจสอบความถูกต้องความเรียบร้อยของงานและบริการจากผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ 2. มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและแนวทางในการทำงานเพื่อให้ผลงานเป็นที่ยอมรับและสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างดี

บดินทร์ อินทร์พันธ์ (2554) ศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานบริษัทมอชานโต้ไทยแลนด์ จำกัด ตามความคิดเห็นของบุคลากรในบริษัทมอชานโต้ไทยแลนด์ จำกัด โดยภาพรวมพบว่า สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสั่ง

สมความเชี่ยวชาญในงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสำคัญในระดับมาก ส่วนด้านการบริการที่ดี และด้านการพัฒนาตนเอง มีความสำคัญในระดับปานกลาง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าการกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กรที่องค์กรมีการกำหนดสมรรถนะที่ชัดเจนให้ความสำคัญและจำเป็นเป็นอย่างมากสำหรับองค์กรซึ่งหากองค์กรมีสมรรถนะหลักจะทำให้กระบวนการในการบริหารและการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพทำให้องค์กรพัฒนาเครื่องมือได้อย่างต่อเนื่องและใช้เป็นตัวกำหนดในการนำไปซึ่งการสร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร อีกทั้งยังช่วยในการนำไปสร้างแผนพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรรายบุคคลได้อย่างถูกต้องตรงต่อความต้องการทั้งในระดับองค์กรและระดับรายบุคคล เพราะเมื่อองค์กรมีการกำหนดสมรรถนะหลักของพนักงานไว้เป็นที่ชัดเจนจะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะบุคลากรในองค์กรได้รับการพัฒนาทั้งในด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถตลอดจนด้านคุณธรรม จริยธรรมในการทำงานเพื่อนำพ้องค์กรก้าวไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวทโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการวิจัยและมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

รูปแบบการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative methodology) เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ด้วยแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ กระบวนการทัศนคติ การวิจัยเชิงคุณภาพแบบสร้างสรรค์นิยม (Constructivism) และยุทธศาสตร์การวิจัยแบบกรณีศึกษา (Case study) (Creswell, 1998 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2553) เป็นพื้นฐานการวิจัยซึ่งมุ่งเน้นศึกษาสมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวทโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

วิธีการศึกษา

ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูล 2 วิธี คือ การทบทวนเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก สาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้

1. การทบทวนเอกสาร (Review data) เพื่อใช้เป็นข้อมูลและความรู้พื้นฐานในการสร้างความเข้าใจเบื้องต้น และการต่อยอดทางความคิด โดยการประมวลและสังเคราะห์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการศึกษาของงานวิจัยนี้ จากแหล่งข้อมูลทางวิชาการต่าง ๆ เช่น เอกสารวิชาการ งานวิจัย และบทความ เป็นต้น

2. การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นการวิจัยแบบตัวต่อตัว เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็น โดยเตรียมคำถามกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยการกำหนดคำถามออกเป็นประเด็นให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับเรื่องที่ทำวิจัย โดยขออนุญาต ในการบันทึกเสียงและจดบันทึกระหว่างการสัมภาษณ์ โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 45-60 นาที ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวทโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ทั้งหมด 5 ท่าน สำหรับการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาครั้งนี้เป็นการเลือกตัวอย่างแบบกำหนดกฎเกณฑ์ไว้ล่วงหน้า (Criterion) ตามแนวของ มิเรส และฮูเบอร์แมน (Miles & Huber man, 1994 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2553) โดยได้คัดเลือกเฉพาะผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เท่านั้น ซึ่งมีประโยชน์ในการประกันคุณภาพ ทั้งนี้ได้กำหนดคุณสมบัติของข้อมูลว่าต้องมีอายุงานไม่น้อยกว่า 10 ปี (ชยุต สังข์สวดศรี, 2557) และเป็นผู้ที่สนใจในการให้ข้อมูลของตนเองเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์

เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย สมุดบันทึกข้อมูล เครื่องบันทึกเสียงแบบพอร์ม แนวทางการสัมภาษณ์และตัวผู้วิจัย ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ในประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวทโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นกรอบในการสร้างแนวคำถามการวิจัยเบื้องต้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับแนวทางในการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คือ ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 คือ แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวทโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ที่มีต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 คือ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวทโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

ส่วนที่ 4 คือ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีการเผยแพร่สมรรถนะหลัก

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือการวิจัยที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้เป็นแบบแนวทางการสัมภาษณ์และตัวผู้วิจัย ดังนั้นผู้วิจัยจะทำการดำเนินการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. คุณภาพของแบบแนวทางการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำแบบแนวทางการสัมภาษณ์เสนอต่อผู้อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหา

หรือไม่ หลักจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการแก้ไขปรับปรุงให้มีความเหมาะสมตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของคำถามแล้ว นำแบบแนวทางการสัมภาษณ์เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจจำนวน 3 ท่าน ได้แก่

ดร.วรรณวิชนี ถนอมชาติ

ตำแหน่งประธานสาขาทรัพยากรมนุษย์

อาจารย์สาขาทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

นางสาวจรรวรรณ วุฒิประดิษฐ์

ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกทรัพยากรและธุรการ

บริษัท เอส เอ็น ซี ฟอว์เมอร์ จำกัด (มหาชน)

นางพรทิพย์ อินทร์แจง

ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์

บริษัท สยามอุตสาหกรรมเครื่องเหล็ก (1981) จำกัด

2. คุณภาพของตัวผู้วิจัย โดยผู้วิจัยได้นำแบบแนวทางการสัมภาษณ์ที่ได้แก้ไขแล้วไปทดลองสัมภาษณ์กับผู้ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 2 ท่าน ได้แก่ บุคคลที่มีคุณสมบัติที่ใกล้เคียงกับผู้ให้ข้อมูลหลัก กล่าวคือ เป็นผู้บริหรที่ทำงานอยู่ในบริษัทอื่นที่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่น้อยกว่า 10 ปี เพื่อเป็นการฝึกซ้อมก่อนการสัมภาษณ์จริง ซึ่งหากผลการฝึกซ้อมการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 2 ท่านสามารถตอบคำถามได้ตรงประเด็นและครอบคลุมสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ผู้วิจัยจะใช้แบบแนวทางการสัมภาษณ์นี้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป แต่ถ้าหากผลการฝึกซ้อมการสัมภาษณ์นั้น ปรากฏว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 2 ท่าน ไม่สามารถตอบคำถามได้ตรงประเด็นและครอบคลุมสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ผู้วิจัยจะทำการปรับปรุงวิธีการสัมภาษณ์และแนวทางการสัมภาษณ์ใหม่ จนกว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 2 ท่านจะตอบคำถามได้ตรงประเด็นและครอบคลุมสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อหาสมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวทโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยการสร้างแบบสัมภาษณ์จะนำแนวทางตามกระบวนการที่กำหนดของ มาคุส และมอร์เฮาส์ (Maykut & Morehouse, 1994 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2553, หน้า 284-285) มาเป็นตัวตั้งและทำการจัดประเภทคำถามต่าง ๆ โดยมีการกำหนดกระบวนการจัดทำแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ 10 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดคำถามการวิจัย โดยนำเอาคำถามการวิจัยที่ได้กำหนดไว้มาเป็นตัวตั้งในการพิจารณาคำถามการวิจัยที่จะนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ชัดเจน มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน

ขั้นที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ทำการพิจารณาคำถามการวิจัยในขั้นที่ 1 เพื่อกำหนดประเด็นที่จะทำการศึกษาจากนั้นกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้ชัดเจน ให้มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันกับคำถามการวิจัย

ขั้นที่ 3 การทบทวนวรรณกรรม เพื่อทำความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ และนำไปสู่การค้นหาคำถามที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ขั้นที่ 4 การกำหนดข้อมูลที่ต้องการ เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดคำถามที่จะใช้ถามผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลตามที่ต้องการ

ขั้นที่ 5 การตั้งคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ ในขั้นนี้เป็นการนำเอาการดำเนินงานในขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 4 มาเป็นฐานในการกำหนดคำถามต่าง ๆ ที่คิดว่าจะได้ข้อมูลตามที่กำหนดในขั้นที่ 4 โดยในคำถามที่ตั้งขึ้นในขั้นตอนนี้จะนำเอาประเภทคำถาม 6 ประเภท ตามแนวทางของพาทตอน (Patton, 1990 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2553) ตามแนวทางโดยกระจายคำถามไปตามประเภทของคำถาม ประกอบด้วย ประเภทที่ 1 คำถามเกี่ยวกับประสบการณ์หรือพฤติกรรม ประเภทที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านสมรรถนะหลัก ประเภทที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความรู้สึก ประเภทที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความรู้ ข้อเท็จจริง ประเภทที่ 5 คำถามเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะ และประเภทที่ 6 คำถามเกี่ยวกับภูมิหลังหรือประชากร (ชมพูนุท หวังเจริญทรัพย์, 2560) มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดคำถามและเลือกคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ให้เหมาะสมที่สุด ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกประเภทที่ 2, 3, 4 และ 5 มาเป็นแนวทางในการกำหนดคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ เพราะเป็นคำถามที่ทำให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูล ซึ่งเป็นความรู้ ความคิดเห็นและความสำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวทโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ดังมีรายละเอียดตามที่ผู้วิจัยได้ระบุไว้ตารางการสร้างแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์

ขั้นที่ 6 การเลือกคำถามที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงและครบถ้วนกับความต้องการของผู้วิจัยมากที่สุด จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ โดยอาศัยแนวทางการเลือกคำถามตามแบบของ เบิร์ค (Berg, 1998 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2553) ได้เสนอไว้ซึ่งประกอบด้วยประเภทของคำถาม 4 ประเภทดังนี้ 1. คำถามที่จำเป็น 2. คำถามสำรอง 3. คำถามเพื่อเลือก และ 4.

คำถามแทรก (ชมพูนุท หวังเจริญทรัพย์, 2560) ดังมีรายละเอียดตามที่ผู้วิจัยได้ระบุไว้ตารางการ
สร้างแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์

ขั้นที่ 7 การให้เหตุผลในการเลือกคำถาม เพื่อให้แน่ใจว่าผู้วิจัยได้เลือกคำถามได้อย่าง
เหมาะสมพร้อมให้เหตุผลประกอบว่าทำไมจึงเลือกคำถามข้อนั้น ๆ เพื่อเป็นการช่วยถ่วงถ่วง
คำถามให้ได้คำถามที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 8 การนำคำถามไปจัดทำแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ เมื่อผู้วิจัยเลือกคำถาม
พร้อมให้เหตุผลประกอบการคัดเลือกแล้ว นำเอาคำถามที่เลือกไปใส่ในแบบฟอร์มแนวทางการ
สัมภาษณ์

ขั้นที่ 9 การทดลองใช้แบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ ในการทดลองใช้แบบฟอร์มแนว
ทางการสัมภาษณ์ เบื้องต้นผู้วิจัยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

9.1 ผู้วิจัยนำแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความ
ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา

9.2 ผู้วิจัยนำแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์มาพัฒนาและปรับปรุงตามคำแนะนำ
ของอาจารย์ที่ปรึกษา

9.3 ผู้วิจัยนำแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์บุคคล 2 ท่าน ซึ่งกลุ่ม
ตัวอย่างที่ใช้ในการทดสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Try out) ได้แก่ บุคคลผู้ที่มี
คุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญผู้ให้ข้อมูลหลัก กล่าวคือ เป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน
และเป็นผู้บริหารสูงสุดในส่วนงานที่ใกล้เคียงกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลหลัก

ขั้นที่ 10 การปรับปรุงแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ เมื่อผู้วิจัยได้ทำการทดลองใช้
แบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์แล้ว พบปัญหาหรือประเด็นต่าง ๆ ผู้วิจัยจะนำแบบฟอร์มแนว
ทางการสัมภาษณ์กลับมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง จากนั้นผู้วิจัยจะนำแบบฟอร์มแนวทางการ
สัมภาษณ์ที่สมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากคณะกรรมการจัดการ
และการท่องเที่ยวมหาวิทยาลัยบูรพา และส่งหนังสือไปถึงผู้บริหารในบริษัทอุตสาหกรรมชิ้นส่วน
รถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวสต์โกลด์ จังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ใน
การศึกษา

2. ติดต่อประสานกับผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารที่มีอายุงานไม่น้อยกว่า 10 ปี เพื่อบันทึกหมาย วัน เวลา สถานที่ในการให้สัมภาษณ์ ทั้งนี้การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ 45-60 นาทีโดยประมาณ เพื่อให้มั่นใจว่าได้ข้อมูลถูกต้องตามที่ผู้ให้ข้อมูลให้สัมภาษณ์ไปวิเคราะห์และผู้วิจัยจะปกป้องสิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูล โดยจะไม่ทำการเปิดเผยชื่อหรือข้อมูลส่วนบุคคลแต่อย่างใด ผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิปฏิเสธการตอบคำถามและให้หยุดบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ได้ ถ้าผู้ให้ข้อมูลไม่ประสงค์จะเปิดเผยข้อมูลนั้น ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ในเชิงวิชาการเท่านั้น

3. การเตรียมตัวก่อนการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องบันทึกเสียง เอกสารสำหรับการจดบันทึกข้อความและก่อนถึงวันนัดหมายจริงผู้วิจัยจะทำการโทรศัพท์ไปสอบถามเพื่อยืนยันกำหนดการนัดหมายที่แน่นอนล่วงหน้าอีกครั้งอย่างน้อย 1 วัน

4. เก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย การสัมภาษณ์ และ ทบทวนเอกสาร

4.1 การสัมภาษณ์ (Interviews) การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยนี้ใช้วิธีการบันทึกเทป และจดบันทึกการสัมภาษณ์ โดยได้รับความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูล ซึ่งการสัมภาษณ์จะไม่มีคำถามชี้นำ และตลอดระยะเวลาการสัมภาษณ์จะมีการใช้เทคนิคการสรุปสะสม (Cumulative summarization technique) ซึ่งการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่สำคัญและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยที่ข้อคำถามหลัก 4 ส่วน ดังนี้ คือ 1. ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล 2. ท่านคิดว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ควรมีสมรรถนะหลักที่สำคัญด้านใดบ้างและด้านใดสำคัญที่สุด 3. จากสมรรถนะหลักที่ท่านเห็นว่าสำคัญท่านมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานอย่างไร เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายขององค์กร และ 4. ท่านมีวิธีการเผยแพร่สมรรถนะหลักของท่านในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง และในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะปล่อยให้ผู้ให้ข้อมูลแสดงออกถึงความคิดและความรู้สึกเป็นอิสระ ส่วนเวลาในการสัมภาษณ์ขึ้นอยู่กับความพร้อมของผู้ให้ข้อมูล คือ 45-60 นาที และจำนวนครั้งของการสัมภาษณ์อยู่ระหว่าง 2-3 ครั้ง โดยพิจารณาจากความอึดตัวของข้อมูลในแต่ละรายที่สัมภาษณ์

4.2 การทบทวนเอกสาร คือ เอกสารวิชาการ งานวิจัย บทความ ทดสอบภาค ทฤษฎีและภาคปฏิบัติของผู้สมัครงานแบบสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้รูปแบบการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยแบบกรณีศึกษา ผู้วิจัยใช้รูปแบบที่กำหนดโดย สเต็ค (Stake, 1995 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2553) และสอดคล้องกับวิธีการที่ผู้วิจัยใช้ในการตรวจสอบข้อมูล ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การแยกประเภทข้อมูล (Categorical aggregation) ทบทวนข้อมูลเพื่อกำหนดประเด็นที่น่าสนใจหรือที่มีความสำคัญเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาด้านสมรรถนะหลักของพนักงาน
2. การตีความโดยตรง (Direct interpretation) อ่านทบทวนข้อมูลโดยแยกแยะข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ออกเป็นหมวดหมู่ที่มีความเชื่อมโยงของประเด็นมากขึ้น
3. การกำหนดแบบแผน (Pattern) เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของประเภทของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยรวมเข้าเป็นแนวทางพัฒนาด้านสมรรถนะหลักของพนักงาน
4. การกำหนดการนำไปปรับใช้โดยธรรมชาติ (Naturalistic generalizations) กำหนดบทสรุปรวมที่เป็นประโยชน์ และสร้างสรรค์จากกรณีศึกษา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวทโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลมีความหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกันในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าข้อมูลที่ได้ถึงจุดอิ่มตัวแล้ว ดังนั้น ผู้วิจัยจึงหยุดเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลไว้ที่ 5 ท่าน และนำเสนอโดยแยกเป็นส่วน ๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 สมรรถนะหลักควรมี

ส่วนที่ 3 การเรียงลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก

ส่วนที่ 4 แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักและวิธีการเผยแพร่สมรรถนะหลัก

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ผู้ให้ข้อมูลหลักมีจำนวนทั้งสิ้น 5 ท่าน โดยผู้วิจัยใช้รหัส A01-A05 แทนชื่อ และนามสกุลจริงของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลที่สำคัญดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

รายการ	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5
รหัส	A01	A02	A03	A04	A05
เพศ	หญิง	ชาย	ชาย	ชาย	ชาย
อายุ	51	42	48	48	47
การศึกษา	ปริญญาโท	ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาตรี
อายุงาน	10 ปี	11 ปี	14 ปี	16 ปี	11 ปี

จากตารางที่ 4-1 พบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นเพศชาย 4 คน เพศหญิง 1 ท่าน มีอายุระหว่าง 42-51 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และปริญญาโท ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักที่พนักงานควรมีในการปฏิบัติงานของพนักงาน

การศึกษาความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวท โกรว์ จังหวัด ฉะเชิงเทรา จำนวน 5 ท่าน จากผลการวิเคราะห์เนื้อหารายละเอียดสมรรถนะหลักที่ผู้ให้ข้อมูลหลัก ให้ความเห็นทั้งหมด สามารถสรุปเป็นรายละเอียดดังตารางที่ 4-2 ดังนี้

ตารางที่ 4-2 สมรรถนะหลักที่พนักงานควรมีในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ประเภท (Category)	การลงรหัส (Coding)
1. สมรรถนะหลัก	การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน ความปลอดภัยในการทำงาน ความเข้าใจองค์กรและระบบองค์กร การดำเนินการเชิงรุก การคิดวิเคราะห์เหตุผล การมีภาวะผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การบริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า การตรวจสอบความถูกต้องในงาน

จากตารางที่ 4-2 การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 5 ท่าน พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวท โกรว์ จังหวัด ฉะเชิงเทรา ที่ควรมีดังนี้

1. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันภายในทีม การแก้ปัญหาร่วมกัน รวมถึงการขัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีม การสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้เร็วขึ้น ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การที่ทุกคนในทีมเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน” (A01, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“การแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันในทีม การแก้ปัญหาาร่วมกัน. (A02, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน จัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมการสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันซึ่งจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้เร็วขึ้น” (A03, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“การสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนในทีมและผู้อื่น” (A04, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงานและสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกัน” (A05, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความขยัน อดทน มั่นเพียร เอาใจใส่ในงานที่ได้รับมอบหมายพยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้องสำเร็จตามกำหนดเวลา รวมถึงมีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องในงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้งานมีคุณภาพ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การมีความขยัน อดทน มั่นเพียร เอาใจใส่ในงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย” (A03, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“การมีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงานที่รับผิดชอบ” (A04, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“ทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและตรงต่อเวลาตามที่กำหนด” (A05, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

3. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม หมายถึง ความซื่อสัตย์ สุจริต ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดมั่นในสิ่งที่ซื่อสัตย์ต่อหลักระเบียบ หลักกฎหมายและประกาศ รวมถึงให้ความเคารพในสิทธิมนุษยชนของผู้อื่น ถือเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้แนวทางในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรมีคุณสมบัติที่เพียบพร้อมไปด้วยคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ยอมรับน่าเชื่อถือปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตใจ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่และวิชาชีพ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้อื่น ปฏิบัติงานอยู่บนความถูกต้อง และชอบธรรม” (A01, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“ยึดในสิ่งที่เชื่อสัตย์ต่อหลักการระเบียบขององค์กร และประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ประพฤติปฏิบัติตนตามหลักกฎหมาย กฎระเบียบ และประกาศอื่น ๆ อย่างถูกต้อง เคารพในความ เป็นคนที่มีคุณค่า เคารพความคิด สิทธิและเสรีภาพของผู้อื่นถือเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับ องค์กรต่าง ๆ เพื่อให้แนวทางในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรมีคุณสมบัติที่เพียบพร้อมไปด้วย คุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ยอมรับน่าเชื่อถือปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตใจ” (A05, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

4. ความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน หมายถึง ความสนใจใฝ่เรียนรู้และสั่งสมความรู้ โดยการศึกษา ค้นคว้า จนเกิดความชำนาญตกเป็นผนึกความรู้นำมาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและ นำมาประยุกต์ใช้ในงานให้มีประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ความสนใจใฝ่รู้ในอันที่จะสั่งสมความรู้ความสามารถของตน ด้วยการศึกษา ค้นคว้าจน เกิดความชำนาญตกเป็นผนึกความรู้และนำมาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสามารถ ประยุกต์ใช้ความรู้เฉพาะด้านในงานมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์ สูงสุด” (A02, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

5. ความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง การทำงานที่ปลอดภัยจากอุบัติเหตุต่าง ๆ อันจะ เกิดแก่ร่างกาย ชีวิต หรือทรัพย์สินในขณะที่ปฏิบัติงาน ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การทำงานที่ปลอดภัยจากอุบัติเหตุต่าง ๆ อันจะเกิดแก่ร่างกาย ชีวิต หรือทรัพย์สินใน ขณะที่ปฏิบัติงาน” (A02, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“การทำงานที่ปราศจากอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นต่อร่างกาย และชีวิต” (A03, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

6. ความเข้าใจองค์กรและระบบองค์กร หมายถึง การเข้าใจกระบวนการทำงานและ มาตรฐานขององค์กรและปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงการ ปฏิบัติงานที่ไม่ขัดกับกฎหมายหรือกฎระเบียบขององค์กร ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การเข้าใจกระบวนการทำงานและมาตรฐานขององค์กรในงานของตน” (A01, นาม สมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“การทำงานในทุกส่วนงานนั้นทุกคนจะต้องเข้าใจระบบขององค์กรโดยจะต้องทำงานให้ สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กรรวมถึงจะต้องปฏิบัติตาม ไม่ให้ขัดกับ กฎหมายกฎระเบียบขององค์กรและอื่น ๆ ที่ได้กำหนดไว้” (A02, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

8. การทำงานเชิงรุก หมายถึง การทำงานของคนที่ชอบคิด ชอบวางแผน จัดการและเตรียมการทุกอย่าง พร้อมแก้ปัญหาและทำงานอย่างมีคุณภาพเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เล็งเห็นปัญหา อุปสรรคและลงมือหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า” (A04, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“สามารถมองเห็นปัญหาและคว้าโอกาสได้ทันทั่วทั้งที่เป็นนักแก้ปัญหาและทำงานอย่างมีคุณภาพเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต (A05, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

8. การคิดวิเคราะห์เหตุผล หมายถึง ความสามารถในการประเมินสถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ รวมถึงการจำแนกแจกแจงองค์ประกอบ หาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของสิ่งที่เกิดขึ้นของปัญหา ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ และวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในงานได้” (A01, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“จะต้องมีความสามารถในการจำแนกและแจกแจงองค์ประกอบต่าง ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และหาเหตุผลองค์ประกอบในสถานการณ์นั้น ๆ ได้ เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของสิ่งที่เกิดขึ้นของปัญหา และคิดเชิงวิเคราะห์แบบถ้อยถนอแบบไม่ใจร้อนด่วนเร่งสรุปทันทีว่ามันเกิดจากสาเหตุใด (A03, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

9. การมีภาวะผู้นำ หมายถึง บุคลากรในองค์กรทุกระดับควรมี ไม่จำเป็นว่าจะต้องเฉพาะตำแหน่งบริหารหรือหัวหน้างานเท่านั้นถึงจะมีภาวะผู้นำ บุคลากรทุกคนจะต้องมีองค์ประกอบของความเป็นผู้นำในตัวเองอยู่ด้วยเพราะแต่ละหน่วยงาน ต่างมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันทำงานในสถานการณ์ที่หลากหลายการมีคุณสมบัติของภาวะผู้นำโดยจะส่งผลทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ มีความคิดริเริ่ม มีความรู้ ก้าวทันตัดสินใจ มีแนวคิดในเชิงบวก มีความยุติธรรม เป็นนักวางแผนที่ดี และมีความอดทน ภาวะผู้นำจึงจำเป็นเพราะทุกหน้าที่ของการทำงานล้วนต้องนึกถึงผลประโยชน์ขององค์กร ถ้าหากไม่มีภาวะผู้นำจะทำให้การเจรจาต่อรองเกิดความเสียเปรียบในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นบุคลากรทุกคนในองค์กรควรมีคุณสมบัติหรือสมรรถนะด้านภาวะผู้นำด้วย ดังคำสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“บุคลากรทุกคนจะต้องมีองค์ประกอบของความเป็นผู้นำในตัวเองอยู่ด้วยเพราะแต่ละหน่วยงาน ต่างมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันทำงานในสถานการณ์ที่หลากหลายการมีคุณสมบัติของภาวะผู้นำโดยจะส่งผลทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ มีความคิดริเริ่ม กล้าที่จะเริ่มต้นทำสิ่งใหม่ ๆ และมีความรู้ (A01, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“เป็นคนที่มีความรู้ฉลาด มีความยุติธรรม อาศัยหลักของความถูกต้องเพื่อเป็นประโยชน์ในการปกครองคน และมีความอดทนสูงเพื่อใช้เป็นพลังผลักดันไปให้ถึงเป้าหมาย (A02, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“เป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความรู้จะช่วยทำให้เรื่องยากกลายเป็นเรื่องง่ายได้ ภาวะผู้นำจึงจำเป็นเพราะทุกหน้าที่ของการทำงานล้วนต้องนึกถึงผลประโยชน์ขององค์กร ถ้าหากไม่มีภาวะผู้นำจะทำให้การเจรจาต่อรองเกิดความเสียเปรียบในส่วนที่เกี่ยวข้อง (A03, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“กล้าตัดสินใจ มีความชัดเจนในตัวเอง มีแนวคิดในเชิงบวก คนที่คิดบวกจะมองทุกเรื่องราวอย่างมีเหตุผล ในบางครั้งอาจนำวิกฤตเปลี่ยนให้เป็นโอกาสได้ (A04, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

10. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดหาสิ่งแปลกใหม่ รวมถึงมีการพัฒนาที่แปลกใหม่ที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีความสามารถในการค้นหาแนวทางใหม่ ๆ รวมถึงสร้างให้เกิดสิ่งประดิษฐ์ใหม่ นวัตกรรมใหม่ และมีการพัฒนาที่แปลกใหม่ที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ” (A04, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

11. การบริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า หมายถึง การใช้อย่างประหยัด การใช้เท่าที่มีความจำเป็น เพื่อให้มีทรัพยากรไว้ใช้ได้ยาวนานและเกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่ามากที่สุด ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ใช้เท่าที่มีความจำเป็น เพื่อให้มีทรัพยากรไว้ใช้ได้ยาวนานและเกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่ามากที่สุด รวมถึงการนำกลับมาใช้ซ้ำอีก” (A05, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

12. ความถูกต้องในงาน หมายถึง ความใส่ใจที่จะทำงานให้ถูกต้อง ครบถ้วนในทุกขั้นตอนของการทำงานรวมถึงการมีความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงานเพื่อไม่ทำให้เกิดงานเสีย ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การมีความใส่ใจที่จะทำงานให้ถูกต้อง ครบถ้วนในทุกขั้นตอนของการทำงานรวมถึงการมีความละเอียดรอบคอบในงาน หมั่นทบทวน ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำเสนอ มีการวางแผนให้สามารถทำการตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้เพื่อไม่ทำให้เกิดงานเสีย “ (A01, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

สรุปได้ว่า สมรรถนะหลักเป็นสิ่งสำคัญที่พนักงานทุกคนต้องมีการปฏิบัติงานเพื่อให้
งานมีประสิทธิภาพ จำนวน 12 ด้าน ประกอบด้วย 1. การทำงานเป็นทีม 2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. ความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 4. ความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน 5. ความปลอดภัยใน
การทำงาน 6. ความเข้าใจองค์กรและระบบองค์กร 7. การดำเนินการเชิงรุก 8. การคิดวิเคราะห์
เหตุผล 9. การมีภาวะผู้นำ 10. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 11. การบริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและ
คุ้มค่า และ 12. การตรวจสอบความถูกต้องในงาน เป็นต้น

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักด้านใดสำคัญที่สุด

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นในส่วนที่ 2 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนมากให้ความสำคัญกับ
สมรรถนะหลัก ในด้านการทำงานเป็นทีมเป็นส่วนมาก รองลงมาคือการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และตามด้วย
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน ความ
ปลอดภัยในการทำงาน ความเข้าใจองค์กรและระบบองค์กร การทำงานเชิงรุก การคิดวิเคราะห์
เหตุผล การมีภาวะผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การบริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า และ
การตรวจสอบความถูกต้องในงาน เรียงลงมาตามลำดับ ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ข้าพเจ้าเห็นว่าพนักงานในบริษัทที่ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ควรมีสมรรถนะหลักในด้านการ
ทำงานเป็นทีมเป็นอันดับที่แรก ซึ่งการทำงานเป็นทีมย่อมดีกว่าการทำงานเดี่ยว เพราะงานจะสำเร็จ
และบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้อย่างรวดเร็วก็ย่อมเกิดจากการทำงานที่ร่วมแรงร่วมใจมีความ
สามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในทีมและองค์กร รองลงมา คือ การตรวจสอบความถูกต้องในงาน
เพราะองค์กรเป็นองค์กรที่ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์เพื่อใช้ปกป้องชีวิตมนุษย์ ดังนั้นงานหรือชิ้นส่วนทุก
ตัวจะต้องมีประสิทธิภาพผ่านการตรวจสอบความถูกต้องทุกชิ้นแบบ 100% ก่อนส่งให้กับลูกค้า
และตามด้วยการคิดวิเคราะห์เหตุผลเพราะการที่พนักงานสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้
ย่อมทำให้พนักงานสามารถหาวิธีป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต ต่อมาลำดับที่สี่ คือ
ความเข้าใจองค์กรและระบบองค์กร ซึ่งพนักงานทุกคนที่เข้ามาทำงานในองค์กรจะต้องเข้าใจใน
ด้านนี้ด้วยและที่สำคัญเป็นลำดับที่ 5 คือ การมีภาวะผู้นำเพราะพนักงานทุกคนจะต้องมีความรู้ กล้า
ตัดสินใจ กล้าแสดงความคิดเห็นมีความคิดที่แปลกใหม่ออกไป ซึ่งแต่ละคนอาจจะแสดงความเป็น
ผู้นำออกมาในบางสถานการณ์เท่านั้น” (A01, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“จากความรู้และประสบการณ์ที่ข้าพเจ้าได้ทำงานในกลุ่มบริษัทชิ้นส่วนรถยนต์ข้าพเจ้า
เห็นว่าพนักงานทุกคนในองค์กรจะต้องมีความเข้าใจองค์กรและระบบองค์กรก่อนเป็นอันดับแรก
เพราะการที่พนักงานจะทำงานให้มีความสุขจะต้องเข้าใจองค์กรและระบบองค์กรได้เป็นอย่างดี
ก่อน และเมื่อพนักงานทำงานแบบมีความสุขก็ย่อมทำให้พนักงานทำงานออกมาได้อย่างมี

ประสิทธิภาพและอยากมาทำงานทุกวัน ลำดับที่สองคือความปลอดภัยในการทำงานพนักงานถัดมา ลำดับที่สามคือการความรู้และความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย ลำดับที่สี่ การภาวะผู้นำ และลำดับที่ห้า คือ การทำงานเป็นทีม เพราะการที่พนักงานทุกคนจะสามารถทำงานให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กรได้ พนักงานจะต้องมีทักษะความรู้ความสามารถให้ครบทั้ง 5 ด้าน” (A02, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“ข้าพเจ้าเห็นว่าการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญเป็นลำดับที่แรกเพราะเป็นการสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานให้สำเร็จ รองลงมาคือทำงาน โดยการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ลำดับที่สาม คือ ความปลอดภัยในการทำงาน ส่วนลำดับที่สี่คือ การคิดวิเคราะห์เหตุผล และลำดับที่ห้าลำดับสุดท้ายคือ การมีภาวะผู้นำ” (A03, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“สมรรถนะหลักของพนักงานด้านที่สำคัญที่สุด คือ การทำงานเป็นทีม เพราะข้าพเจ้าเห็นว่าการทำงานเป็นทีมสำคัญที่สุด รองลงมาสำคัญเป็นที่สองคือการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ลำดับที่สามการดำเนินการเชิงรุก ลำดับที่สี่การมีภาวะผู้นำ ส่วนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สำคัญเป็นลำดับที่ห้า” (A04, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“การทำงานเป็นทีม คือ การที่พนักงานทุกคนในทีมหรือในองค์กรมีความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานดังนั้นข้าพเจ้ามองว่าการทำงานเป็นทีมสำคัญที่สุดในการทำงานของพนักงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ส่วนลำดับที่สอง คือ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม พนักงานทุกคนจะต้องมีความซื่อสัตย์ ซื่อตรงในการทำงาน ลำดับที่สาม คือ การดำเนินการเชิงรุก พนักงานจะต้องมีทักษะและเป็นคนที่มีความสามารถที่รอบสังเกตและแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ลำดับที่สี่ คือ การบริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า ซึ่งทรัพยากรทั้งหมดย่อมเป็นต้นทุนขององค์กร ดังนั้นพนักงานทุกคนจะต้องใช้อย่างประหยัดและคุ้มค่าที่สุด ส่วนการมุ่งผลสัมฤทธิ์ข้าพเจ้าเห็นว่าสำคัญในลำดับที่ห้า เพราะก่อนที่พนักงานจะทำงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์ พนักงานจะต้องมีครบที่ 4 อย่างดังได้กล่าวข้างต้นก่อนจึงจะทำให้งานออกมาสำเร็จและมีประสิทธิภาพ” (A05, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

สรุปได้ว่า สมรรถนะหลักทั้ง 12 ด้านมีความสำคัญในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมเวทโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความเห็นว่าสมรรถนะหลักที่มีสำคัญมากที่สุดมี 5 ด้าน ประกอบด้วย 1. การทำงานเป็นทีม 2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3. ความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 4. ความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน และ 5. ความปลอดภัยในการทำงาน

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักและวิธีการเผยแพร่ สมรรถนะหลัก

1. ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัท
อุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ในอนาคต

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 5 ท่าน ซึ่งเป็นผู้บริหารในบริษัทอุตสาหกรรมผลิต
ชิ้นส่วนรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อศึกษาถึงแนวทางในการ
พัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงาน ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ส่วนใหญ่บอกว่า พนักงานที่ปฏิบัติงาน
ในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์จะต้องมีการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ใช้วิธีสอน
งานแบบระบบพี่เลี้ยง กล่าวถามในสิ่งที่ไม่เข้าใจ ขยัน อดทน และมันฝึกฝน เพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้
ความสามารถ อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4-3 ข้อมูลแสดงองค์ประกอบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัท
อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในอนาคต

ประเภท (Category)	การลงรหัส (Coding)
แนวทางการพัฒนา	การเรียนรู้
	การสอนงาน
	การฝึกอบรม
	การพัฒนาตนเอง

จากตารางที่ 4-3 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรม
ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความเห็นว่า ประกอบด้วย 1. การเรียนรู้ 2. การสอนงาน 3.
การฝึกอบรม และ 4. การพัฒนาตนเอง

1. การเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ประสบการณ์จริงในการปฏิบัติ โดยลงมือปฏิบัติจริง
รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับผู้อื่น และระดมสมองร่วมกับทีม ขอมรับคำวิจารณ์
และข้อเสนอแนะจากผู้อื่น ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การลงมือปฏิบัติจริงเป็นวิธีที่ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ และจดจำได้เร็ว รวมถึงได้
ทราบถึงปัญหาและวิธีแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจริงแบบจริง ๆ” (A01 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3
กรกฎาคม 2561)

“ให้พนักงานเรียนรู้งานจากหน้างานจริง โดยการให้พนักงานลงมือทำงานจริง ๆ และให้โอกาสพวกเขาในการฝึกฝนทำบ่อย ๆ” (A02 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“ให้พนักงานเรียนรู้งาน และพัฒนาฝีมือในการทำงานของตนเองด้วยการที่พนักงานได้ลงมือปฏิบัติงานในหน้างานแบบจริง ๆ เพราะจะได้เข้าใจและมองเห็นปัญหาที่จะเกิดขึ้นในการทำงาน” (A03 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“ให้พนักงานเรียนรู้งานด้วยการลงมือทำงานในหน้างานที่จะได้ทำจริง ๆ ซึ่งทำให้พนักงานได้ศึกษาและทำความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบได้รวดเร็วยิ่งขึ้น” (A04 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“พนักงานเรียนรู้งานด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์จากผู้อื่น และการระดมสมองกับเพื่อนในทีมเพื่อหาวิธีการที่ดีและเหมาะสมในการดำเนินการในงานให้มีประสิทธิภาพ อีกทั้งยอมรับคำวิจารณ์และข้อเสนอแนะจากผู้อื่นในการนำมาปรับใช้ในงานและพัฒนาตนเอง” (A05, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

2. การสอนงาน หมายถึง การสอนงานโดยหัวหน้างานถือเป็นกระบวนการกระตุ้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานและหัวหน้างาน โดยการเสริมสร้างองค์ความรู้ กระตุ้นความเข้าใจ ฝึกฝนทักษะและปรับเปลี่ยนทัศนคติ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การสอนงานโดยหัวหน้างาน เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันกับหัวหน้างาน กล้าถามในสิ่งที่ไม่เข้าใจ และหัวหน้างานจะคอยให้คำปรึกษาหรือและให้คำแนะนำที่ดีจากประสบการณ์ทำงานจริงของหัวหน้างาน” (A01, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“สอนงานผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้บังคับบัญชาเติบโตขึ้นมาทดแทนตัวเองได้ในอนาคต” (A02, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“สอนงาน โดยหัวหน้างานเพื่อกระตุ้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานร่วมกับหัวหน้างาน โดยการเสริมสร้างองค์ความรู้ กระตุ้นความเข้าใจ ฝึกฝนทักษะและปรับเปลี่ยนทัศนคติที่ดีต่อกัน” (A05 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

3. การฝึกอบรม หมายถึง การอบรมก่อนเริ่มปฏิบัติงานจริง รวมถึงองค์กรส่งไปอบรมเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ก่อนที่จะให้พนักงานปฏิบัติงานในหน้างานจริง ให้หัวหน้างานทำการฝึกอบรมเกี่ยวกับหน้างานจริงก่อน และหากเป็นความรู้ที่หัวหน้างานไม่สามารถสอนได้ก็ให้องค์กรหาหลักสูตรการฝึกอบรมและส่งพนักงานไปฝึกอบรมข้างนอก และนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดให้กับพนักงานในองค์กรต่อไป เพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ” (A04 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

4. การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษา เรียนรู้ ค้นคว้าหาข้อมูลอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ดังคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“หัวหน้างานและองค์กรจะต้องร่วมกันพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานในองค์กร โดยการเสริม และสนับสนุนให้พนักงานอยากศึกษาเรียนรู้ และอยากพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา” (A04, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

2. ผลการวิเคราะห์วิธีการเผยแพร่สมรรถนะหลัก

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 5 ท่าน ผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นไปในแนวทางเดียวกัน ตามรายละเอียดในตารางที่ 4-4 ดังนี้

ตารางที่ 4-4 องค์กรประกอบวิธีการเผยแพร่ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ประเภท (Category)	การลงรหัส (Coding)
1. วิธีการเผยแพร่	การประชุม การให้คำปรึกษา การฝึกอบรมภายใน

จากตารางที่ 4-4 วิธีการเผยแพร่ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับสมรรถนะ ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้ความเห็นว่าประกอบด้วย

1. การประชุม หมายถึง การนัดร่วมประชุมเพื่อถ่ายทอด ทักษะ ความรู้และประสบการณ์ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และรวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้ศึกษา ค้นคว้า และไปฝึกอบรมจากภายนอก ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“นัดประชุมผู้ได้บังคับบัญชา เพื่ออธิบายถึงวิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จ” (A01, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“หากเกิดปัญหาเกี่ยวกับงานหรือความรู้ที่เข้าไปได้ไปอบรมจากสถาบันฝึกอบรมข้างนอกข้าพเจ้าจะนำมาถ่ายทอดให้กับผู้ได้บังคับบัญชาต่อ โดยการนัดประชุมประจำเดือนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับพนักงานในแผนก” (A02, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“นัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กันภายในแผนก ระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง” (A03, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“ส่วนงานของข้าพเจ้าจะมีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กันทุกเดือน เพื่อให้พนักงานในแผนกที่ไปฝึกอบรมมา มาทำการถ่ายทอดให้กับเพื่อนในแผนกซึ่งก็รวมถึงตัวของข้าพเจ้าเช่นกัน” (A05, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

2. การให้คำปรึกษา หมายถึง การให้คำแนะนำ ซึ่งแนวทาง การให้ความช่วยเหลือและ รวมถึงการสนับสนุนและให้กำลังใจ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“หัวหน้างานจะคอยให้คำปรึกษา คำแนะนำ ให้การช่วยเหลือ ให้การสนับสนุนลูกน้อง อยู่ตลอดเวลา รวมถึงจะให้คำชื่นชมเมื่อลูกน้องทำผลงานดีมีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานให้กับลูกน้อง” (A01, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“จะคอยให้คำปรึกษาให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งแนวทางในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จ และยังรวมถึงเป็นกำลังใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหา” (A04, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

3. การจัดฝึกอบรมภายในเอง หมายถึง การถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ และ ประสบการณ์ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพให้กับพนักงานในแบบกลุ่มที่หรือที่เรียกว่าการฝึกอบรมภายใน ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ถ่ายทอดความรู้ให้กับพนักงาน โดยการจัดฝึกอบรมในกับพนักงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ในความรู้ที่พนักงานควรรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปปรับใช้ในการทำงานให้เกิดผลและมีประสิทธิภาพสูงสุด” (A04 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

“ข้าพเจ้าจะเขียน โครงการขอฝึกอบรมให้กับพนักงานภายในองค์กรจากความรู้ที่ได้ ศึกษา ค้นคว้าประกอบกับความรู้ที่ได้ไปฝึกอบรมมาให้กับพนักงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อนำไปปรับใช้ให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น” (A05, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2561)

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาสมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานที่ควรมีในการปฏิบัติงาน และเพื่อจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักของสมรรถนะของพนักงานรวมถึงเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาและวิธีการเผยแพร่สมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา รวมถึงได้ให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป การศึกษาครั้งนี้ได้ติดต่อผู้ให้ข้อมูลหลักโดยตรง และมีการขออนุญาตบริษัทของผู้ให้ข้อมูลหลัก ก่อนการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักเต็มใจและยินดีให้การสัมภาษณ์ รายละเอียดดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า สมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา สรุปผลเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ที่ควรมี ผลการวิเคราะห์ความสำคัญด้านสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา และวิธีการเผยแพร่ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยใช้ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบกรณีศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบแนวทางการสัมภาษณ์และตัวผู้วิจัย ทำการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยที่ได้รับจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งเป็นผู้บริหารจำนวน 5 ท่าน พบว่า สมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ได้มีความคิดเห็นและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันสำหรับการปฏิบัติงานจำแนกตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1. สมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ที่ควรมีประกอบด้วย

1.1 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันในทีม การแก้ปัญหา ร่วมกัน รวมถึงการจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีม การสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้เร็วขึ้น

1.2 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความขยัน อดทน มั่นเพียร เอาใจใส่ในงานที่ได้รับ มอบหมายพยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้องสำเร็จตามกำหนดเวลา รวมถึงมีความละเอียด รอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องในงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้งานมีคุณภาพ

1.3 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม หมายถึง ความซื่อสัตย์ สุจริต ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดมั่นในสิ่งที่ซื่อสัตย์ต่อหลักระเบียบ หลักกฎหมายและ ประกาศ รวมถึงให้ความเคารพในสิทธิมนุษยชนของผู้อื่น ถือเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับ องค์กรต่าง ๆ เพื่อให้แนวทางในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรมีคุณสมบัติที่เพียบพร้อมไปด้วย คุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ยอมรับน่าเชื่อถือปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตใจ

1.4 ความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน หมายถึง ความสนใจใฝ่เรียนรู้และสั่งสมความรู้ โดยการศึกษาค้นคว้า จนเกิดความชำนาญตกเป็นพนักความรู้ นำมาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและ นำมาประยุกต์ใช้ในงานให้มีประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด

1.5 ความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง การทำงานที่ปลอดภัยจากอุบัติเหตุต่าง ๆ อันจะเกิดแก่ร่างกาย ชีวิต หรือทรัพย์สินในขณะที่ปฏิบัติงาน

1.6 ความเข้าใจองค์กรและระบบขององค์กร หมายถึง การเข้าใจกระบวนการทำงานและ มาตรฐานขององค์กรและปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงการ ปฏิบัติงานที่ไม่ขัดกับกฎหมายหรือกฎระเบียบขององค์กร

1.7 การทำงานเชิงรุก หมายถึง การทำงานของคนที่ชอบคิด ชอบวางแผน จัดการและ เตรียมการทุกอย่าง พร้อมแก้ปัญหาและทำงานอย่างมีคุณภาพเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

1.8 การคิดวิเคราะห์เหตุผล หมายถึง ความสามารถในการประเมินสถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ รวมถึงการจำแนกแจกแจงองค์ประกอบ หาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ค้นหา สาเหตุที่แท้จริงของสิ่งที่เกิดขึ้นของปัญหา

1.9 การมีภาวะผู้นำ หมายถึง บุคลากรในองค์กรทุกระดับควรมี ไม่จำเป็นว่าจะต้อง เฉพาะตำแหน่งบริหารหรือหัวหน้างานเท่านั้นถึงจะมีภาวะผู้นำ บุคลากรทุกคนจะต้องมี องค์ประกอบของความเป็นผู้นำในตัวเองอยู่ด้วยเพราะแต่ละหน่วยงาน ต่างมีบทบาทหน้าที่ความ รับผิดชอบที่แตกต่างกันทำงานในสถานการณ์ที่หลากหลายการมีคุณสมบัติของภาวะผู้นำ โดยจะ ส่งผลทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ มีความคิดริเริ่ม มีความรู้ ก้าวตัดสินใจ มีแนวคิดในเชิงบวก

มีความยุติธรรม เป็นนักวางแผนที่ดี และมีความอดทน ภาวะผู้นำจึงจำเป็นเพราะทุกหน้าที่ของการทำงานล้วนต้องนึกถึงผลประโยชน์ขององค์กร ถ้าหากไม่มีภาวะผู้นำจะทำให้การเจรจาต่อรองเกิดความเสียเปรียบในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นบุคลากรทุกคนในองค์กรควรมีคุณสมบัติหรือสมรรถนะด้านภาวะผู้นำด้วย

1.10 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดหาสิ่งแปลกใหม่ รวมถึงมีการพัฒนาที่แปลกใหม่ที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

1.11 การบริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า หมายถึง การใช้อย่างประหยัดเท่าที่ความจำเป็น เพื่อให้มีทรัพยากรไว้ใช้ได้ยาวนานและเกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่ามากที่สุด

1.12 ความถูกต้องในงาน หมายถึง ความใส่ใจที่จะทำงานให้ถูกต้อง ครบถ้วนในทุกขั้นตอนของการทำงานรวมถึงการมีความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน เพื่อไม่ทำให้เกิดงานเสีย

2. ลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก

จากผลวิเคราะห์ข้อมูลการเรียงลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวทโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ผู้ให้ข้อมูลหลักโดยรวมให้ความเห็นว่าสมรรถนะหลักที่มีความสำคัญมากที่สุดในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยเรียงลำดับจากความสำคัญมากที่สุดไปหาความสำคัญน้อยที่สุดได้ดังนี้

2.1 การทำงานเป็นทีม

2.2 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.3 ความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

2.4 ความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน

2.5 ความปลอดภัยในการทำงาน

2.6 ความปลอดภัยในการทำงาน

2.7 ความเข้าใจองค์กรและระบบองค์กร

2.8 การทำงานเชิงรุก การคิดวิเคราะห์เหตุผล

2.9 การมีภาวะผู้นำ

2.10 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.11 การบริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า และ

2.12 ความถูกต้องในงาน

3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นตรงกันว่า พนักงานทุกคนที่ปฏิบัติงานในบริษัทอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวทโกรว์ จังหวัด

จะเชิงเตรา ต้องเรียนรู้งานจากลงมือปฏิบัติจริง กล้าคิด กล้าถามในสิ่งที่ไม่เข้าใจ มีความขยัน อดทน และมันฝึกฝน เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และมีความอยากที่จะเรียนรู้งานได้แก่

3.1 การเรียนรู้

3.2 การสอนงาน

3.3 การฝึกอบรม

3.4 การพัฒนาตนเอง

4. วิธีการเผยแพร่ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับสมรรถนะ

ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นตรงกันว่าใช้วิธีการเผยแพร่ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่

4.1 การประชุม

4.2 การให้คำแนะนำ

4.3 การฝึกอบรมภายใน

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวทโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานที่ควรมีในการปฏิบัติงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวทโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานไปในแนวทางเดียวกันว่าพนักงานทุกคนที่ปฏิบัติงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวทโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทราควรมีสมรรถนะหลักทั้ง 12 ด้าน ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน ความปลอดภัยในการทำงาน ความเข้าใจองค์กรและระบบองค์กร การทำงานเชิงรุก การคิดวิเคราะห์เหตุผล การมีภาวะผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การบริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า และความถูกต้องในงาน สอดคล้องกับดินทร์ อินทร์พันธ์ (2554) ที่ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท มอนซานโต้ไทยแลนด์ จำกัด พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรในบริษัทมอนซานโต้ไทยแลนด์ จำกัด โดยภาพรวมพบว่าสมรรถนะหลักทุกด้านมีความสำคัญในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ

พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านสิ่งสมควมเชี่ยวชาญในงาน และ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ด้านการบริการที่ดี และด้านการพัฒนาตนเอง และสอดคล้องกับคำวิไล เฟิงพิลาวงส์ (2558) ที่ได้ศึกษาเรื่องศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรในกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สปป.ลาว ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่เหมือนกัน 4 ด้าน คือ ด้านจรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ ด้านความสิ่งสมควมเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า ผู้บริหารในกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สปป.ลาว มีความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 12 ด้าน เมื่อเรียงลำดับโดยค่าเฉลี่ยพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านจรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ รองลงมาด้านการสิ่งสมควมเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านความเชื่อมั่นศรัทธาต่อนโยบาย เป็นลำดับที่ 3 ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการทำงานข้ามวัฒนธรรมและความหลากหลาย ด้านการบริการที่ดี ด้านการสื่อสาร ด้านภาษาอังกฤษ และภาษาอาเซียน และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ และสอดคล้องกับนิรนุช ชัยวิฑูรย์ (2552) ที่ได้ศึกษาเรื่องศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัทโตโยต้าด้านทบรู ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่เหมือนกัน 1 ด้าน คือ การทำงานเป็นทีม พบว่า พนักงานบริษัทโตโยต้าด้านทบรู ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด มีสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากบริษัทมีการสนับสนุนให้พนักงานร่วมมือร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวกัน ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม และสอดคล้องกับวิจัยของ ณัฐนันท์ เอี่ยมสะอาด (2559) ได้ศึกษาเรื่องทัศนคติพนักงานที่มีต่อความปลอดภัยในการทำงานของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่เหมือนกัน 1 ด้านคือ ความปลอดภัยในการทำงาน พบว่าทัศนคติพนักงานที่มีต่อความปลอดภัยในการทำงานของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรีโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านอุปกรณ์และเครื่องจักร ด้านคนและการปฏิบัติงานและด้านสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังสอดคล้องกับสำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2553) คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่เหมือนกัน 12 ด้าน เป็นต้น

ประเด็นที่ 2 การจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก

จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ผลการจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักทั้ง 12 ด้าน เกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักเพื่อนำผลการศึกษาความคิดเห็นไปนำเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาต่อกับประเด็นดังต่อไปนี้ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้กล่าวเอาไว้ในขั้นตอนการสัมภาษณ์เพื่อสอบถามผู้บริหารว่าจะให้บรรลู่ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรตามที่กำหนดไว้ผู้บริหารแต่ละคนว่าควรจะกำหนดเรื่องใดเป็นสมรรถนะหลักเมื่อได้สัมภาษณ์มาแล้วให้

รวบรวมและสรุปเป็นโมเดลอาจสรุปให้เหลือเพียง 5-10 ด้าน แล้วให้ส่งโมเดลที่ได้ไปให้ผู้บริหาร ลงความเห็นอีกครั้งว่าใน 5-10 ด้านนี้ ด้านไหนสำคัญมากที่สุดด้านไหนสำคัญน้อยที่สุด โดยให้ผู้บริหารจัดลำดับตามความสำคัญและนำกลับมาสรุปอีกครั้งพร้อมกับเหตุผลของสมรรถนะหลักแต่ละด้าน ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยจะสรุปและอภิปรายผลการจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักทั้งหมดในจำนวน 12 ด้านตามผลการสัมภาษณ์ และนำมาอภิปรายผลกับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ดังนี้

ผู้บริหารในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรม เวลโกร์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ส่วนมากมีความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักด้านการงานเป็นที่ถูกจัดลำดับให้สำคัญมากที่สุด เป็นอันดับที่ 1 เพราะการเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันในทีม การแก้ปัญหา ร่วมกัน รวมถึงการจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมการสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะนำพองค์กรไปสู่เป้าหมายได้เร็วขึ้น

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นลำดับที่ 2 เพราะความขยัน อดทนมันเพียร เอาใจใส่ในงานที่ได้รับมอบหมายพยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้องสำเร็จตามกำหนดเวลา รวมถึงมีความละเอียด รอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องในงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้งานมีคุณภาพ

ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม เป็นลำดับที่ 3 เพราะ ความซื่อสัตย์ สุจริตประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดมั่นในสิ่งที่ซื่อสัตย์ต่อหลักระเบียบ หลักกฎหมายและประกาศ ให้ความเคารพในสิทธิมนุษยชนของผู้อื่น ถือเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น สำหรับองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้แนวทางในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรมีคุณสมบัติที่เพียงพอไปด้วยคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ยอมรับน่าเชื่อถือปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตใจ

ด้านความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน เป็นลำดับที่ 4 เพราะความสนใจใฝ่เรียนรู้และสั่งสมความรู้โดยการศึกษา ค้นคว้า จนเกิดความชำนาญตกเป็นผนึกความรู้ นำมาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและนำมาประยุกต์ใช้ในงานให้มีประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด

ด้านความปลอดภัยในการทำงาน เป็นลำดับที่ 5 เพราะการทำงานที่ปลอดภัยจากอุบัติเหตุต่าง ๆ อันจะเกิดแก่ร่างกาย ชีวิต หรือทรัพย์สินในขณะที่ปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญในทุก ๆ องค์กรต้องตระหนักให้ความสำคัญเพื่อสร้างความปลอดภัยให้กับพนักงานรวมถึงสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า

ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบขององค์กร เป็นลำดับที่ 6 เพราะการเข้าใจกระบวนการทำงานและมาตรฐานขององค์กรและปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงการปฏิบัติงานที่ไม่ขัดกับกฎหมายหรือกฎระเบียบขององค์กร

ด้านการงานเชิงรุก เป็นลำดับที่ 7 เพราะการทำงานของคนที่ชอบคิด ชอบวางแผน จัดการและเตรียมการทุกอย่าง พร้อมแก้ปัญหาและทำงานอย่างมีคุณภาพเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

ด้านการคิดวิเคราะห์เหตุผล เป็นลำดับที่ 8 เพราะความสามารถในประเมินสถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ รวมถึงการจำแนกแจกแจงองค์ประกอบ หาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของสิ่งที่เกิดขึ้นของปัญหาได้

ด้านกรมีภาวะผู้นำ เป็นลำดับที่ 9 ต่อกับประเด็นภาวะผู้นำที่ผู้บริหารได้ให้ความเห็นนั้น พบว่า บุคลากรในองค์กรทุกระดับควรมี ไม่จำเป็นว่าจะต้องเฉพาะตำแหน่งบริหารหรือหัวหน้างาน เท่านั้นถึงจะมีภาวะผู้นำบุคลากรทุกคนจะต้องมีองค์ประกอบของความเป็นผู้นำในตัวเองอยู่ด้วย เพราะแต่ละหน่วยงาน ต่างมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันทำงานในสถานการณ์ที่ หลากหลายการมีคุณสมบัติของภาวะผู้นำโดยจะส่งผลทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ มีความคิดริเริ่ม มีความรู้ กล้าตัดสินใจ มีแนวคิดในเชิงบวก มีความยุติธรรม เป็นนักวางแผนที่ดี และมีความอดทน ภาวะผู้นำจึงจำเป็นเพราะทุกหน้าที่ของการทำงานล้วนต้องนึกถึงผลประโยชน์ขององค์กร ถ้าหาก ไม่มีภาวะผู้นำจะทำให้การเจรจาต่อรองเกิดความเสียเปรียบในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นบุคลากรทุกคนในองค์กรควรมีคุณสมบัติหรือสมรรถนะด้านภาวะผู้นำด้วย

ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นลำดับที่ 10 เพราะการคิดหาสิ่งแปลกใหม่ รวมถึงมีการพัฒนาที่แปลกใหม่ที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ด้านการบริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า เป็นลำดับที่ 11 เพราะการใช้อย่างประหยัดเท่าที่ความจำเป็นเพื่อให้มีทรัพยากรไว้ใช้ได้นานและเกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่ามากที่สุด ช่วยลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายให้กับองค์กร

ด้านความถูกต้องในงาน เป็นลำดับที่ 12 เพราะความใส่ใจที่จะทำงานให้ถูกต้องครบถ้วนในทุกขั้นตอนของการทำงานรวมถึงการมีความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงานเพื่อไม่ทำให้เกิดงานเสีย

ผลการจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักของพนักงานดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับคำวิไล เฟ็งพิลาวงศ์ (2558) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรใน กระทรวงอุตสาหกรรมและการค้าสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผลการจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลังทั้ง 12 ด้าน พบว่า สมรรถนะหลักด้านความเชื่อศรัทธาต่อนโยบาย มีความสำคัญมาเป็นลำดับแรก รองลงมา คือ ด้าน ภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียน ด้านการบริการที่ดี อยู่ในลำดับที่ 3 ด้านรยาบรรณและความซื่อสัตย์อยู่ในระดับที่ 4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับที่ 5 ด้านเทคโนโลยี

สารสนเทศอยู่ในระดับที่ 6 ด้านการทำงานข้ามวัฒนธรรมและหลากหลายอยู่ที่ระดับที่ 7 ด้านการสื่อสารอยู่ในระดับที่ 8 ด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับที่ 9 ด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับที่ 10 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับที่ 11 ด้านการส่งมอบความเชี่ยวชาญในสายอาชีพอยู่ในระดับที่ 12 โดยสอดคล้องแต่เพียงบางส่วนเท่านั้นเนื่องจากเป็นประเภทธุรกิจอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน

ประเด็นที่ 3 คือ แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลัก

จากผลการวิเคราะห์พบว่า ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวล โกรว์จังหวัดฉะเชิงเทรา ผู้บริหารทุกคนมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในอนาคต ได้แก่

1. การเรียนรู้ คือ การเรียนรู้ประสบการณ์จริงในการปฏิบัติ โดยลงมือปฏิบัติจริงรวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับผู้อื่น และระดมสมองร่วมกับทีม ยอมรับคำวิจารณ์และข้อเสนอแนะจากผู้อื่น
2. การสอนงาน คือ การสอนงานโดยหัวหน้างานถือเป็นกระบวนการกระตุ้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานและหัวหน้างาน โดยการเสริมสร้างองค์ความรู้ กระตุ้นความเข้าใจ ฝึกฝนทักษะและปรับเปลี่ยนทัศนคติ
3. การฝึกอบรม คือ การอบรมก่อนเริ่มปฏิบัติงานจริง รวมถึงองค์กรส่งไปอบรมเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย
4. การพัฒนาตนเอง คือ การศึกษา เรียนรู้ ค้นคว้าหาข้อมูลอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ

ผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นนี้สอดคล้องกับโสภิตา เศรษฐกิจ (2556) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่าในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานผู้ให้การอบรมมีความสำคัญอย่างมาก ดังนั้นจึงทำการประเมินผู้ให้การอบรมพัฒนาพนักงานจากพนักงานผู้รับการฝึกอบรม ผลการประเมินพบว่าพนักงานมีความพอใจต่อผู้ให้การอบรมอยู่ในระดับมากในทุกข้อ โดยมีวิธีการพัฒนาสมรรถนะดังนี้ คือ การฝึกอบรมจากการปฏิบัติงานจริง (On the Job Training: OJT) การเรียนรู้ด้วยตนเอง รวมถึงยังสอดคล้องกับ ชมพูนุท หวังเจริญทรัพย์ (2560) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะตามสายงานของช่างไม้บริษัท คัมการช่าง (2009) จำกัด พบว่าแนวทางในการพัฒนาช่างไม้ ต้องมีการสอนงาน และการฝึกฝนเป็นประจำ เพื่อให้เกิดความชำนาญ

ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน

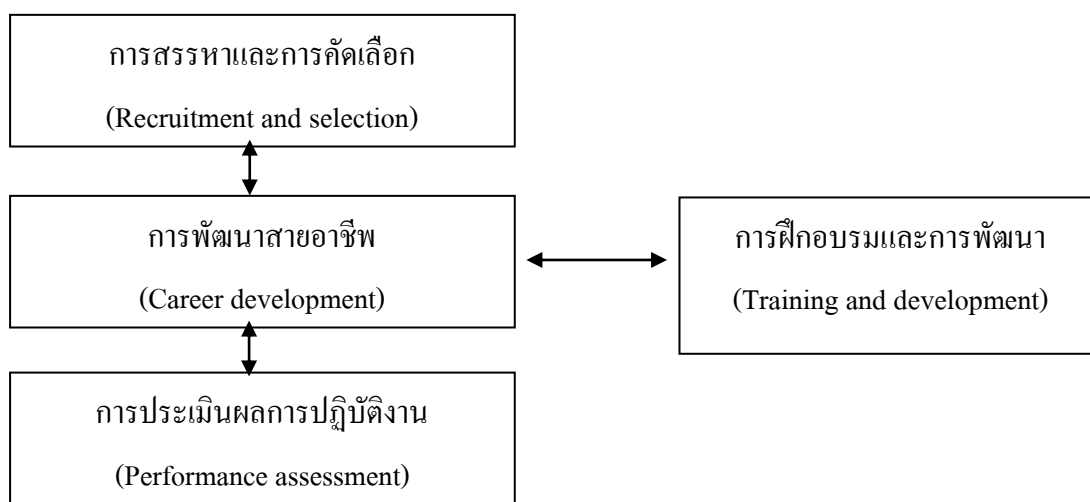
1. บริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แต่ละแห่งควรรนำสมรรถนะหลักด้านต่าง ๆ สำหรับเป็นแนวทางในการพิจารณากำหนดสมรรถนะหลักของพนักงานในกลุ่มบริษัท อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์
2. บริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ควรสร้างและร่วมมือในการนำสมรรถนะหลักไปพัฒนาพนักงานในระหว่างกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์และสร้างรูปแบบความร่วมมือและรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลัก เพื่อใช้พัฒนาพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์
3. บริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ควรกำหนดน้ำหนักความสำคัญของสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติการแต่ละภารกิจตามท้องถื่นนั้นมุ่งเน้น เพื่อเป็นแรงจูงใจและและให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะตอบสนองเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยผู้บริหารคาดหวังให้พนักงานทุกคนในองค์กรต้องมีสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วยการทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน และความปลอดภัยในการทำงาน โดยสิ่งสำคัญประการแรกในการนำสมรรถนะหลักไปปรับใช้ในองค์กรจะต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทุกคนทราบและเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักก่อน แล้วนำสมรรถนะหลักไปประยุกต์ใช้ในด้านอื่น ๆ ดังนี้

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำหัวข้อของสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน ไปเป็นกรอบในการกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาและฝึกอบรมให้แก่พนักงานในองค์กร โดยในส่วนระดับสมรรถนะที่มีอยู่น้อยสมควรให้มีการพัฒนาเป็นลำดับต้น และควรมีการประเมินสมรรถนะทั้งก่อนและหลังการพัฒนาและฝึกอบรม
2. ควรให้หน่วยงานที่พนักงานสังกัดอยู่กระตุ้นให้พัฒนาตนเองโดยจัดทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงค่านิยมที่พนักงานในองค์กรพึงจะมีทั้ง 5 ด้าน คือ การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน และความปลอดภัยในการทำงาน ให้อยู่ในระดับมากที่สุด

3. ควรนำสมรรถนะหลักไปประยุกต์ใช้ในด้านอื่น ๆ เช่น การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and selection) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance assessment) การพัฒนาสายอาชีพ (Career development) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังรูปภาพที่ 5-1



ภาพที่ 5-1 กรอบการนำสมรรถนะหลักไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

3.1 การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and selection) ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานของบริษัท ใช้การสรรหาพนักงานจากภายนอกเพื่อสรรหาพนักงานใหม่ และการสรรหาพนักงานจากภายในซึ่งเป็นการวางแผนสายอาชีพให้กับพนักงาน

สำหรับพนักงานที่เข้ามาใหม่ ในกระบวนการสรรหาพนักงานจะระบุศักยภาพ (Potential) ของพนักงานที่ต้องการ โดยในการสัมภาษณ์และการทดสอบเบื้องต้นจะพิจารณาสมรรถนะทั่วไป (General competency) และสมรรถนะหลักของผู้สมัคร และเมื่อบรรจุพนักงานใหม่เข้าทำงานแล้ว ผู้จัดการแผนกจะประเมินสมรรถนะของพนักงานใหม่อีกครั้งเพื่อพิจารณาระดับสมรรถนะ (Competency level) ในตำแหน่งงาน และหากพบว่าพนักงานมีระดับขีดความสามารถไม่ถึงเกณฑ์ที่กำหนด พนักงานจะได้รับการพัฒนาสมรรถนะเพิ่มเติม แต่ถ้าพนักงานมีระดับสมรรถนะเกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนดแล้วผู้จัดการแผนกจะพิจารณาหางานใหม่ให้กับพนักงาน

ในส่วนของการสรรหาภายในเป็นการสนับสนุนเส้นทางสายอาชีพของพนักงาน ซึ่งเน้นให้พนักงานเติบโตในสายงานปัจจุบัน โดยเริ่มจากการมอบหมายงานที่มีความท้าทายให้ปฏิบัติก่อนการโยกย้ายพนักงานภายในสายอาชีพ และการเลื่อนตำแหน่ง หลังจากนั้นจึงจะโยกย้ายพนักงานเข้ามาสายอาชีพ ทั้งนี้แผนการพัฒนาพนักงานแต่ละคนจะเป็นแผนระยะยาว ซึ่งบริษัทจะมีการปรับปรุงข้อมูลของพนักงานเป็นประจำทุกปี เพื่อนำข้อมูลพนักงานมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนอัตรากำลังคนขององค์กรในแต่ละปี

3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance assessment) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะประเมินปีละ 1 ครั้ง โดยประเมินจากผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะของพนักงาน โดยใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 3 วิธี คือ การให้พนักงานประเมินตนเอง (Self-assessment) การประเมินโดยผู้จัดการ (Manager assessment) และการประเมินโดยกลุ่ม (Panel assessment)

หลังจากประเมินสมรรถนะพนักงานเรียบร้อยแล้ว ผู้จัดการแผนกจะวางแผนการพัฒนาพนักงานร่วมกับพนักงานเป็นรายบุคคล ซึ่งเรียกแผนพัฒนานี้ว่าเส้นทางพัฒนารายบุคคล (Personal development roadmap: PDR) โดยเส้นทางพัฒนารายบุคคล แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

3.2.1 การประเมินเบื้องต้น (Priorities training) เป็นการประเมินพนักงานหลังจากบรรจุพนักงานเข้าทำงานแล้ว และเมื่อพบว่าพนักงานมีระดับสมรรถนะไม่ถึงเกณฑ์ที่กำหนด จะพัฒนาแผนการพัฒนาพนักงานแบบเร่งด่วน

3.2.2 การประเมินประจำปี (Annual performance review) เป็นการตรวจสอบการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานแต่ละคนตามแผนพัฒนาองค์กรและเส้นทางพัฒนารายบุคคลประจำปี

3.2.3 การประเมินระยะกลาง (Period development review) เป็นการตรวจสอบการพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน ซึ่งเป็นการทบทวนสมรรถนะแบบระยะกลางซึ่งจะทำเป็นประจำทุก 2-3 ปี

3.3 การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development) บริษัทมุ่งเน้นการพัฒนาตามสายอาชีพเป็นหลัก คือ การพัฒนาตามแผนการพัฒนาบุคคล (Individual development plan) ของพนักงานแต่ละคน ซึ่งในการฝึกอบรมพนักงานจะเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะทั้ง 5 ด้าน ซึ่งการฝึกอบรมของบริษัทมีทั้งการฝึกอบรมภายนอกองค์กร และภายในองค์กร รวมทั้งมีระบบพี่เลี้ยง (Coaching system) ที่จัดพนักงานที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญ มาเป็นผู้สอนงานให้คำปรึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยระบบพี่เลี้ยงนี้จะดำเนินการ

อย่างเป็นทางการ คือ มีการประเมินผลการให้คำปรึกษา และเขียนรายงานสรุปส่งผู้จัดการ และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทุกสัปดาห์

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีผลงานโดดเด่น และเป็นที่ยอมรับว่าประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
2. ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

บรรณานุกรม

- กรกช จันทรสุคนธ์. (2548). *สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กฤตชน วงศ์รัตน์. (2553). *การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- กองแผนงานและวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา. (2553). *คู่มือการประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหารของบุคลากร*. อย. กรุงเทพฯ: กองแผนงานและวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา.
- กัญญ์วรา ผลเจริญ. (2559). *การศึกษาสมรรถนะหลักของครูโรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัญญ์วรา จันทร์ไชย. (2553). *ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกบินทร์บุรี*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการสาธารณสุข, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กระทรวงมหาดไทย. (2561). *ความสำคัญของสมรรถนะ*. เข้าถึงได้จาก www.km.mio.go.th
- คำวิไล เพ็งพิลาวงศ์. (2557). *การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรในกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้าสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา
- จำเนียร จวงตระกูล. (2553). *การวิจัยเชิงคุณภาพ: เครื่องมือสร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชันแนล.
- ฉัตรชาญ ทองจับ. (2552). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะแรงงานในสถานประกอบการ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยและพัฒนาหลักสูตร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

- ชมพูนุท หวังเจริญทรัพย์. (2560). *สมรรถนะตามสายงานของช่างไม้ บริษัท คี้มการช่าง (2009) จำกัด*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชลนิศา พรหมเผือก. (2556). *การกำหนดสมรรถนะเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติการของบุคลากรศูนย์นวัตกรรมและการจัดการความรู้*. การศึกษาค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการความรู้, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชนานาด ผดุงศิลป์. (2560). *สมรรถนะหลักที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, คณะบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ชุตติธร หาญดำรงสุข. (2554). *แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่ภาคที่ 1 เขตที่ 1 จังหวัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการประกอบการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชัชวาล ทัดศิวิชัย. (2552). *คุณภาพการให้บริการภาครัฐ: ความหมายการวัด และการประยุกต์ในระบบบริหารภาครัฐไทย*. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, 7(10), 105-146.
- ชัชวาล สุขสวัสดิ์. (2552). *สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร บริษัท เซ็นทรัลฟู๊ดครีเทิล จำกัด สาขา เอฟดีซี จังหวัดสมุทรสาคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชิวราช.
- ชยุต สังข์สศศรี. (2557). *แนวทางการพัฒนาตนเองของผู้จัดการสาขาห้างค้าปลีกไทยที่เติบโตมาจากพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาบริษัท โฮมโปรดักส์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชุตติมา วัฒนชัยสิทธิ์, สุนทรา โตบัว และวารุณี ลัคนโชคดี. (2561). *สมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะนักวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์หมึกพิมพ์บรรจุภัณฑ์*. วารสารมหาวิทยาลัยธนบุรี, 12(27), 157-165.
- ชูชัย สมितिไกร. (2552). *การสรรหา คัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. กรุงเทพฯ: วี พรินท์ (1991).

- ฐิติพัฒน์ พิษณุธาตพงศ์. (2548). *การพัฒนากระบวนการของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข*. กรุงเทพฯ: ปูนซิเมนต์ไทย.
- ณัฐนันท์ เอี่ยมสะอาด. (2559). ทักษะคณิศรพนักงานที่มีต่อระบบความปลอดภัยในการทำงานของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง*, 4(1), 27-40.
- ณรงค์วิทย์ แสงทอง. (2547). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- คนัย เทียนพุ่ม. (2537). *กลยุทธ์การพัฒนาคณะ: สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทือน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ธาริณี อภัยโรจน์. (2553). *การศึกษาศมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล*.
- ชนบูรณกิตติ์ จิรพัฒนากกร. (2552). *สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรม การโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปรัชญาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชา รัฐประศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง*.
- นนทิตา เจษฎาเมธีวี. (2556). *แนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้นำเที่ยว. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา, คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง. (2550). *รายงานการวิจัย เรื่อง รูปแบบสมรรถนะของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต*.
- นรินทร์ ชัยวิฑูรย์. (2552). *ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท โตโยต้าธนบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง*.
- นันทพร สุกะพันธุ์. (2551). *การศึกษาศมรรถนะการบริหารด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน เอกชนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร*.

- นิลรัตน์ นวกิจไพฑูริย์. (2555). *ประเภทของสมรรถนะ องค์ประกอบของสมรรถนะ*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/501771>
- นิลรัตน์ รวบรวมย์. (2549). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลเอกชน เครือโรงพยาบาลกรุงเทพ ภาคตะวันออก*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บดินทร์ อินทร์พันธ์. (2554). *สมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัทมอน ซาน ไต้หวันแลนด์ จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์, คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ปภากร สุวรรณธาดา. (2556). *สมรรถนะของนักประเมินมูลค่าทรัพย์สินในประเทศไทย*.
 วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- พรชัย เจดามาน. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. เข้าถึงได้จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>
- พศุ เฉชะรินทร์. (2546). *กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- พิชญ์สินี ชมพุกำ และพิมพ์ทอง สังสุทธิพงศ์. (2552). *วิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยขั้นสูงเพื่อการพัฒนาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต*. เชียงใหม่: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ภาวิน ชินะโชติ. (2560). *แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.sms-stou.org/archives/2029?lang=th>
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. (2560). *แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล*. เข้าถึงได้จาก <http://competency.rmutp.ac.th/>
 ความหมายของสมรรถนะ
- ลลิตา ศรีไสว. (2558). *หลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ สมรรถนะหลัก ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ลัดดา รักจรรยาบรรณ. (2557). *การพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารทั่วไปในมหาวิทยาลัยบูรพา*. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ศศิธร จิมากรณ์. (2556). *สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการสำนักงาน ศาลยุดิธรรม*. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์รัฐ, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกริก.
- ศักดิ์ดา ภาคจันทิก. (2557). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขาของพระสังฆาธิการอำเภอ ปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสน ศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2553). *เครื่องมือในการบริหารแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์*. เข้าถึงได้จาก http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b19_53.pdf
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2545). *ภาวะผู้นำ กรณีศึกษา: ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สนทยา มาชุ่ม. (2560). *ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าในเครือ โรงแรมแห่งหนึ่ง เขตมาเกลือ จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัย บูรพา.
- สีมา สีมานนท์. (2553). *การพัฒนาสมรรถนะองค์กร*. กรุงเทพฯ: มติชน.
- สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ. (2547). Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้. *Productivity*, 9(53), 44-48.
- สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ. (2549). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ Competency based learning (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์.
- สุจิตรา ชนานันท์. (2550). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human resource development*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุจิตรา ชนานันท์. (2552). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.
- สุดสงวน กิ๊ปทอง. (2551). *การศึกษาศักยภาพ (Competency) ของหัวหน้างานวิชาการ โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: งานวิจัยเพื่อพัฒนาระบบบริหารงาน โรงเรียนวัฒนา วิทยาลัย.
- สุภัทศิริ หอมจะบก. (2558). *การศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารจัดการของ ผู้บริหารทุกระดับในบริษัทแห่งหนึ่ง*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการ จัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุรพงษ์ มาลี. (2549). *การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสมรรถนะ (Competency based HRD)*. *วารสารข้าราชการ*, 15(4), 19-20.

- โสภิญญา เศรษฐกิจ. (2556). *การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์*. การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สำนักงานก.พ. (2553). *คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard*. กรุงเทพฯ: พี. เอ. ลีฟวิ่ง.
- อรอุมา รุ่งเรืองวนิชกุล. (2556). *การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะครู นักวิจัยด้วยการบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ สำหรับข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2*. คุชชินิพนธ์การศึกษาคุชชินิพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย. (2547). แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่ยังหลงทาง. *จุฬาลงกรณ์วารสาร*, 16(64), 57-78.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2548). *Career development in practice* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: HR Center.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2559). *การพัฒนา Core competency บนแนวคิด 70:20:10 (Core competency development program on 70:20:10 Learning model)*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- A01, นามสมมุติ. (2561, 03 กรกฎาคม 2561). สัมภาษณ์.
- A02, นามสมมุติ. (2561, 03 กรกฎาคม 2561). สัมภาษณ์.
- A03, นามสมมุติ. (2561, 03 กรกฎาคม 2561). สัมภาษณ์.
- A04, นามสมมุติ. (2561, 03 กรกฎาคม 2561). สัมภาษณ์.
- A05, นามสมมุติ. (2561, 03 กรกฎาคม 2561). สัมภาษณ์.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competency manager: A model of effective performance*. New York: John Wiley & Son.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competency rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- O'Hagan, K. (1996). *Competence in social work practice: A practical guide for professional*. London: Prentice Hall.
- Parry, S. B. (1997). *Evaluating the impact of training*. Alexandria: American Society for Training and Development.
- Rylatt, A., & Lohan, K. (1995). *Creating training miracles*. Sydney: Prentice Hall.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Son.

Syoum, G. (2000). *A primer of public personnel administration: Human resource development*. Africa: n.p.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แนวทางการสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง สมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรม
ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นคำถามเกี่ยวกับภูมิหลัง โดยการ
กำหนดรหัสผู้ให้ข้อมูล

รหัสผู้ให้สัมภาษณ์.....เพศ.....อายุ.....วุฒิการศึกษา.....
ประสบการณ์ทำงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์.....ปี
สถานที่สัมภาษณ์.....
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....น.ถึง.....น.

คำชี้แจง

ด้วยนางสาววรรณฯ สกุนี นิสิตหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา กำลังทำการวิจัยเรื่อง
สมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิต
ชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ในเรื่องสมรรถนะหลัก
ของพนักงาน ความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อสมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของ
พนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัด
ฉะเชิงเทรา

การสัมภาษณ์ในครั้งนี้จะใช้ข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเสียง
ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลโดยเฉลี่ยประมาณ 45-60 นาที เพื่อให้มั่นใจว่าได้ข้อมูลถูกต้องตามที่
ท่านให้สัมภาษณ์ไปวิเคราะห์ และขอเรียนว่าผู้วิจัยจะปกป้องสิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูลและจะไม่มีการ
เปิดเผยชื่อ-นามสกุลแต่อย่างใด ผู้ให้ข้อมูลสามารถปฏิเสธการตอบคำถามและให้หยุดการ
บันทึกเสียงสัมภาษณ์ได้ ถ้าไม่ประสงค์เปิดเผยข้อมูลนั้น ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ใน
เชิงวิชาการเท่านั้น

คำชี้แจง: โปรดตอบคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมเลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ในประเด็นคำถามต่อไปนี้

เบื้องต้น ผู้วิจัยได้อธิบายถึงความหมายของสมรรถนะหลักและได้ยกตัวอย่างสมรรถนะของพนักงานสำนักงานข้าราชการพลเรือนปี พ.ศ. 2553 มาประกอบการอธิบาย ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core competency: CC) หมายถึงทักษะ และคุณลักษณะที่ทุก คนในองค์กรจำเป็นต้องมี เป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสมรรถนะ หลักประกอบไปด้วย

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation-ACH)
- บริการที่ดี (Service mind-SERV)
- ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork-TW)
- จริยธรรม (Integrity-ING)
- การสั่งสมความชำนาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP)
- การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking-AT)
- การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking-CT)
- การสืบเสาะหาข้อมูล (Information seeking-INF)
- ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural sensitivity-CS)
- ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal understanding-IU)
- การดำเนินการเชิงรุก (Reactiveness-PROAC)
- ความถูกต้องของงาน (Concern for order-CO)
- ความมั่นใจของตนเอง (Self confidence-SCF)
- ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility-FLX)
- ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing-CI)
- สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic quality-AQ)
- การประสานงาน (Coordination-COOR)
- การวางแผน (Planning-PLAN)
- การติดตามงาน (Follow up-FO)
- การเจรจาต่อรอง (Negotiation-NE)
- การแก้ปัญหา (Problem solving-PS)
- การให้คำปรึกษา (Consultation-CONSULT)

- การบริหารงานวิจัย (Research management-RM)
- การบริหารโครงการ (Project management-PM)
- การบริหารงบประมาณ (Budget management-BM)
- ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ (English literacy-ENG)
- ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ IT (IT literacy-IT)
- ความสามารถในการจัดทำเอกสาร (Writing literacy-WRITE)
- วิสัยทัศน์ (Visioning-VI)
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management-CM)
- การให้อำนาจผู้อื่น (Empowerment-EM)
- การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management-PM)
- การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & developing others-DEV)
- ความรู้ด้านงานทรัพยากรบุคคล (Human resources knowledge)
- การบริหารด้านงานสารสนเทศ (Information technology management)
- ความรู้ด้านงานบัญชี (Accounting knowledge)
- ความรู้ในด้านงานคลังพัสดุและจัดซื้อ (Store and purchasing knowledge) เป็นต้น โดยผู้ให้ข้อมูลหลักสามารถกำหนดสมรรถนะหลักในด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมที่นอกเหนือจากสมรรถนะดังกล่าวข้างต้นได้

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ

เป็นแบบสัมภาษณ์ เพื่อรวบรวมความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ โดยวิธีการสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระ ดังนี้

ข้อที่ 1 จากประสบการณ์ของท่าน ท่านคิดว่าพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ ควรมีสมรรถนะหลักที่สำคัญกี่ด้าน อะไรบ้าง

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์การเรียงระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก

ข้อที่ 2 ท่านเห็นว่าสมรรถนะหลักในด้านใดมีความสำคัญมากที่สุดในการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพและนำพาองค์กรไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยให้ท่านเรียงระดับความสำคัญของสมรรถนะที่ท่านเลือกมาในส่วนที่ 2 (โดยเรียงลำดับจากความสำคัญมากที่สุดไปหาความสำคัญน้อยที่สุด) เพราะเหตุใด

ส่วนที่ 4 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์

ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัท
อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในอนาคตควรเป็นไปในแนวทางใด เพราะเหตุใด

ข้อที่ 4 ท่านเคยเผยแพร่ความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับสมรรถนะของท่าน หรือเคล็ดลับ
ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพให้พนักงานหรือคนอื่น ๆ รับทราบบ้างหรือไม่ แล้วถ้ามีโอกาสจะ
ทำอย่างไรบ้าง

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์การตรวจความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

ที่ ศธ ๖๒๐๓.๑/๑๐๒๙๗



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี
๒๐๑๓๑

๒ เมษายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณจรรवरณ วุฒิประดิษฐ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาววรรณ สกุนี รหัสประจำตัว ๕๙๙๒๐๓๔๐ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้เสนองานนิพนธ์ เรื่อง ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมี ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย และคณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ชัย เศรษฐ์อนวัช)

คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๓๙๗ ต่อ ๗๖๑๙

โทรสาร ๐ ๓๘๓๙ ๓๒๖๔

ที่ ศธ ๖๒๐๓.๑/ว ๐๒๕๗



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี
๒๐๑๓๑

๒ เมษายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณพรทิพย์ อินทร์แจง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาววรรณมา สุกณี รหัสประจำตัว ๕๙๙๒๐๓๔๐ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้เสนองานนิพนธ์ เรื่อง ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมี ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย และคณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ชัย เศรษฐ์อ่อนวัช)
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๓๙๗ ต่อ ๗๖๑๙

โทรสาร ๐ ๓๘๓๙ ๓๒๖๔



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว สำนักงานคณบดี โทร. ๗๖๑๙

ที่ ศธ ๖๒๐๓.๑/๐๑๓๓

วันที่ ๒ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.วรรณวิชนี ถนอมชาติ

ด้วย นางสาววรรณาสฤณี รหัสประจำตัว ๕๙๙๒๐๓๔๐ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้เสนองานนิพนธ์ เรื่อง ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมี ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แพร์รี่ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย และคณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ชัย เศรษฐ์อ่อนวัช)
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว