



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 6
วันที่ 6 กันยายน 2566

การศึกษาสมรรถนะหลักการทำงานของพนักงาน บริษัท ABC จำกัด
A Study of Employee Performance Competencies ABC Co., Ltd.

อิสรีย์ สิริทิพารมย์¹

กัญชพร ศรมณี²

¹นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารคนและกลยุทธ์องค์กร สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

Email: itsaree@outlook.com

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำสาขาวิชาการบริหารคนและกลยุทธ์องค์กร สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพนี้ ได้ทำการศึกษาถึงสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ABC จำกัด เพื่อกำหนดแนวทางสมรรถนะหลัก โดยมีผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับบริหารของบริษัท ABC จำกัด จำนวน 19 คน เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการยืนยันสมรรถนะหลักของบริษัท ABC จำกัด เป็นขั้นตอนสุดท้ายโดยให้ผู้บริหารระดับสูงสุด จำนวน 2 คน เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า สิ่งสำคัญในการกำหนดแนวทางสมรรถนะหลักและการยืนยันสมรรถนะหลัก คือ 1) สมรรถนะหลักในงาน ประกอบด้วย มีความรู้ ความสามารถเฉพาะในงานนั้น ๆ สมรรถนะที่บุคลากรในองค์กรพึงมีร่วมกัน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และระบบงานที่ปฏิบัติอยู่ ทักษะที่ดีต่อองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติงานอยู่ การมุ่งหาความสำเร็จของการทำงาน บุคลิกภาพที่ดี และเหมาะสม เชาวน์ทางอารมณ์ที่ดีและเหมาะสม ความมีคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ การมีจิตใจในการให้บริการที่ดี และ 2) สมรรถนะหลักในการจัดการ คือ สมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งงานระดับบังคับบัญชา ได้แก่ สมรรถนะในการวิเคราะห์วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุนและติดตามงาน ทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในสายงานอาชีพของตนเอง ความรู้ความสามารถ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะต่าง ๆ ที่ส่งผลต่องาน การนำความรู้ความสามารถที่มีไปประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับองค์กร

คำสำคัญ สมรรถนะหลัก, สมรรถนะหลักในงาน, สมรรถนะหลักในการจัดการ

Abstract

This qualitative study Has studied the core competencies in the performance of employees of ABC Company Limited to determine the core competency guidelines. There are



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 6
วันที่ 6 กันยายน 2566

19 high-level executives and executive-level employees of ABC Co., Ltd. providing important information. And confirming the core competency of ABC Company Limited is the last step by having 2 top executives provide key information. The study found that important things in determining the core competency guideline and confirming the core competency are: 1) Core competencies in the job consist of having knowledge and competence specific to that job. work-related skills and operating system Good attitudes toward the organization, work system, and work performed. The pursuit of success at work good and suitable personality good and appropriate emotional intelligence virtue Ethics and Responsibility Having a good service mind and 2) the main competencies in management, namely the competencies of personnel in supervisory positions, such as analytical, planning, and problem-solving decisions Teamwork performance competency in data communication Support and follow up resulting in expertise in their own professional fields, knowledge and abilities continuous self-improvement application of knowledge, skills that affect work The application of knowledge and abilities to be applied correctly to suit the organization.

Keywords competency, technical competency, managerial competency

บทนำ

บุคลากรถือเป็นปัจจัยที่สำคัญขององค์กร เนื่องจากบุคลากรคือผู้นำทรัพยากรต่าง ๆ ในการบริหารงาน ไปใช้ในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้านเงินทุน งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูลข่าวสาร หากทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความพร้อม แต่ผู้ปฏิบัติขาดความรู้ความสามารถ ขาดทักษะในการปฏิบัติงาน อีกทั้งเป็นการยากสำหรับการบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นหากองค์กรใดสามารถสรรหาบุคลากรที่มีทักษะ มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน และจงใจให้บุคลากรเหล่านั้นอยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน ก็ส่งผลให้องค์กรจะมีความเจริญก้าวหน้า สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการที่องค์กรจะสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถมาร่วมงานและดึงดูดให้ปฏิบัติงานในองค์กรตลอดไปได้นั้น องค์กรต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี (น้องนุช วงษ์สุวรรณ, 2561) แต่ด้วยสถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันที่มีความทวีความรุนแรงและเข้มข้นขึ้นอย่างมาก การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรในองค์กร ซึ่งองค์กรแต่ละแห่งมีลักษณะเฉพาะของตนเองทั้งในเรื่องของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งการบริหารองค์กรจำเป็นต้องตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรขององค์กรอยู่เสมอ ซึ่ง



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 6
วันที่ 6 กันยายน 2566

บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เพราะการที่องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้นั้น จะต้องอาศัยบุคคลที่เหมาะสม และมีความสามารถ ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (เชมจิรา บุตรธียากลัด, 2560)

ทำให้งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างมาก และมีการเน้นไปที่สมรรถนะทั้งหลัก และพื้นฐานที่ต้องใช้ในองค์กร ปัจจุบันนับว่าเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารในองค์กรให้ความสนใจและเป็นที่ยอมรับมากที่สุด เพราะสมรรถนะเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลายๆ ด้าน ทั้งการบริการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าของบุคคลตามสายอาชีพ ดังนั้น องค์กรหลาย ๆ แห่งมักจะทำการสร้างสมรรถนะหลัก และสมรรถนะพื้นฐานของบุคลากรในองค์กร เพื่อที่ได้นำไปใช้ในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานองค์กรได้อย่างเต็มศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคลากร อีกทั้งยังเป็นการอำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพอีกด้วย และยังเป็นมาตรฐาน ตรงตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ยิ่งไปกว่านั้นการสร้างความสามารถเปรียบทางธุรกิจ องค์กรต้องมีขีดความสามารถที่จะต้านทานต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้นให้ได้ จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะของบุคคลในองค์กรก่อนเป็นเรื่องแรกๆ เพราะบุคคลในองค์กรเป็นเสมือนหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนสนับสนุนสมรรถนะขององค์กร ให้เป็นสมรรถนะที่แท้จริงและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กมลรัตน์ แสนใจงาม, 2557)

ดังนั้น บริษัท ABC จำกัด เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับสถาปัตยกรรมการออกแบบครบวงจร และบุคลากรในสายงานนี้จะมีค่อนข้างจำกัด และเป็นที่ต้องการในธุรกิจประเภทเดียวกัน จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างแนวทางการกำหนดสมรรถนะขององค์กรให้ชัดเจน สมดุล เหมาะสมกับการทำงานในองค์กร และมองว่าเป็นเรื่องสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรที่จำเป็น เพราะจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งพนักงานยังเกิดการพัฒนาศักยภาพด้วยเมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาแล้วก็สามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กร การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้มีสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมในด้านความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) ของบุคลากรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นจนเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2562) ด้วยผลที่ต้องทำออกมาจากเหตุที่ผ่านมาของทางบริษัท ABC จำกัด จะประสบปัญหา ด้านการคัดเลือกคนเข้ามาทำงานจากใบสมัคร และการสัมภาษณ์ที่ไม่ได้เจาะลึกถึงความสามารถที่มี ทำให้ได้คนที่ไม่มีความรู้ความสามารถตรงกับลักษณะงาน หรือบางครั้ง ในการสรรหาและคัดเลือก องค์กรได้คนไม่ตรงกับลักษณะงานงาน ไม่สามารถสื่อสาร ไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ ซึ่งปัญหานี้เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาบุคลากรอย่างแท้จริงทำให้ผู้วิจัยมี



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 6
วันที่ 6 กันยายน 2566

ความสนใจ และต้องการที่จะศึกษาเพื่อนำไปใช้จริงกับองค์กร จึงเป็นที่มาของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยจะมุ่งเน้นที่การศึกษาสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ABC จำกัด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

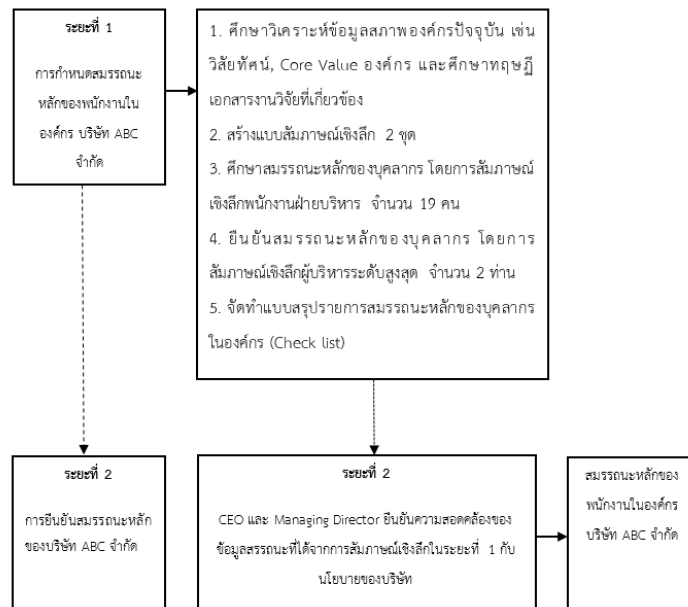
เพื่อกำหนดแนวทางสมรรถนะหลักและการยืนยันสมรรถนะหลักของบริษัท ABC จำกัด

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตประชากร ในการศึกษาจะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้นผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) เพื่อกำหนดแนวทางสมรรถนะหลัก โดยมีผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับบริหารของบริษัท ABC จำกัด จำนวน 19 คน เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และ 2) การยืนยันสมรรถนะหลักของบริษัท ABC จำกัด เป็นขั้นตอนสุดท้ายโดยให้ผู้บริหารระดับสูงสุด จำนวน 2 คน เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
2. ขอบเขตตัวแปร จะทำการศึกษาในสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ABC จำกัด
3. ขอบเขตเวลา ใช้ระยะเวลาในการศึกษาทั้งสิ้น 6 เดือน

วิธีดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นบุคลากร และผู้บริหารขององค์กร มีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยตามแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงขั้นตอนการวิจัย



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 6
วันที่ 6 กันยายน 2566

การเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษาสมรรถนะหลักของพนักงานในองค์กร บริษัท ABC จำกัด โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่งที่มา ได้แก่

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลตามการวิจัยโดยเก็บข้อมูลเชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามประเด็นที่ศึกษา 2 ส่วน ได้แก่ 1) เป็นการกำหนดแนวทางสมรรถนะหลัก จากบุคลากร และผู้บริหาร จำนวน 19 คน และ 2) เป็นการยืนยันสมรรถนะหลักจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรจำนวน 2 คน

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงศึกษาเอกสารทางวิชาการ หนังสือ บทความ การสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต และข้อมูล งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการ เป็นต้น ตลอดจนศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลสภาพองค์กรปัจจุบัน

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาใช้ในวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล โดยดำเนินการร่วมกับกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร (documentary research) โดยกระบวนการและวิธีการวิเคราะห์ จะดำเนินการตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ อันได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาประเด็นหลัก (major themes) หรือแบบแผนหลัก (major pattern) ที่พบในข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ทั้งหมด โดยการถอดข้อมูลการสัมภาษณ์จากเทปเสียงที่บันทึกไว้ในระหว่างการสัมภาษณ์ แล้วนำมาแยกแยะ และจัดหมวดหมู่ข้อมูลและวิเคราะห์เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้และนำเสนอข้อมูลด้วยรูปแบบเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ซึ่งจะแบ่งประเด็นหลักตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยอาศัยทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการสรุปข้อมูลในขั้นสุดท้าย

ผลการวิจัย

การศึกษาถึงการกำหนดแนวทางสมรรถนะหลักของบริษัท โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับบริหารของบริษัท ABC จำกัด รวม 19 คน โดยมีผลการศึกษาดังนี้

ความจำเป็นของสมรรถนะหลักการทำงานของพนักงาน สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความจำเป็น และสำคัญต่อองค์กรมาก ภายใต้อุปกรณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง ทำให้องค์กรต้องการบุคลากรที่มีความพร้อมด้วยศักยภาพในการทำงาน อาทิ ความรู้ ทักษะ และบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล ตลอดจนแรงจูงใจ / เจตคติที่ดี ตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่องานของบุคลากร เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมาย ซึ่งสมรรถนะจะเข้ามาเป็นตัวชี้วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในทุกขั้นตอนของบุคลากร ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามคุณสมบัติและสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการ การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในการ



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 6
วันที่ 6 กันยายน 2566

ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และการบริหารค่าตอบแทน ซึ่งจะทำให้บุคลากรเห็นความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้สูงยิ่งขึ้นด้วยต่อไป

สมรรถนะหลักในการทำงานมีส่วนช่วยในการผลักดันศักยภาพของพนักงาน สืบเนื่องมาจากการสังเคราะห์นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กร แล้วนำไปสู่การบริหารจัดการ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ มี 2 ด้านใหญ่ คือ 1) สมรรถนะในงาน (technical competency) คือ มีความรู้ ความสามารถเฉพาะในงานนั้นๆ สมรรถนะที่บุคลากรในองค์กรพึงมีร่วมกัน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และระบบงานที่ปฏิบัติอยู่ ทักษะที่ดีต่อองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติงานอยู่ การมุ่งหาความสำเร็จของการทำงาน บุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสม เซอร์วิสทางอารมณ์ที่ดีและเหมาะสม ความมีคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ การมีจิตใจในการให้บริการที่ดี และ 2) มีสมรรถนะในการจัดการ (managerial competency) คือ สมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งงานระดับบังคับบัญชา ได้แก่ สมรรถนะในการวิเคราะห์วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุนและติดตามงาน ทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในสายงานอาชีพของตนเอง

สมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการประเมินพนักงานของบริษัทที่จำเป็นต่อการสร้างตัวแบบสมรรถนะหลักขององค์กร ควรแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ 1) สมรรถนะหลักในงาน ประกอบด้วย การมีคุณธรรม จริยธรรม การปฏิบัติตน ประพฤติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรมจริยธรรม มีความสำนึกในงาน ความรับผิดชอบ ต่อตนเอง หน้าที่ วิชาชีพของตนเอง การมีศักดิ์ศรี การให้บริการที่ดี และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานที่ตรงตามนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กร และ 2) สมรรถนะหลักในการจัดการ ทักษะ ความรู้ความสามารถ การทำงานเป็นทีม อันจะส่งผลต่อการวิเคราะห์วางแผน และการตัดสินใจในการแก้ปัญหา การสื่อสารข้อมูล การสนับสนุนและติดตามงาน จนทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในสายงานของตนเอง ความรู้ความสามารถ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อ งาน การนำความรู้ความสามารถที่มีไปประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับองค์กร

ตัวแบบสมรรถนะหลักขององค์กร

สมรรถนะหลักขององค์กร บริษัท ABC จำกัด จะประกอบด้วย 2 หลักใหญ่ได้แก่

1. สมรรถนะหลักในงาน (technical competency) คือ มีความรู้ ความสามารถเฉพาะในงานนั้น ๆ สมรรถนะที่บุคลากรในองค์กรพึงมีร่วมกัน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และระบบงานที่ปฏิบัติอยู่ ทักษะที่ดีต่อองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติงานอยู่ การมุ่งหาความสำเร็จของการทำงาน บุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสม เซอร์วิสทางอารมณ์ที่ดีและเหมาะสม ความมีคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ การมีจิตใจในการให้บริการที่ดี



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 6
วันที่ 6 กันยายน 2566

2. สมรรถนะหลักในการจัดการ (managerial competency) คือ สมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งงานระดับบังคับบัญชา ได้แก่ สมรรถนะในการวิเคราะห์วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุนและติดตามงาน ทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในสายงานอาชีพของตนเอง ความรู้ความสามารถ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่องาน การนำความรู้ความสามารถที่มีไปประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับองค์กร

การศึกษาถึงการยืนยันสมรรถนะหลักของบริษัท โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร รวม 2 คน โดยมีผลการศึกษาดังนี้

การยืนยันสมรรถนะหลักของบริษัท การศึกษาการยืนยันสมรรถนะหลักของบริษัท ABC จำกัด โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญทำการตรวจและประเมินตัวแบบสมรรถนะหลักที่ได้จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดของบริษัท ABC จำกัด และมีประสบการณ์การบริหารงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 2 ท่าน ซึ่งผลการยืนยันสมรรถนะหลักของบริษัท ABC จำกัด เป็นดังนี้

ตัวแบบมีความชัดเจนและเหมาะสมกับองค์กร ครอบคลุมในความเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร ที่สามารถนำไปแตกย่อยรายละเอียดสู่ระดับแผนก ระดับส่วนงานได้ สะท้อนให้เห็นความชัดเจนที่เกิดขึ้นขององค์กรที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมาจาก งาน และการจัดการ

ส่วนในประเด็นตัวแบบที่จะนำไปสู่การออกแบบสมรรถนะหลักองค์กรเพื่อนำไปวัดผลได้นั้น ปรับให้รวมไปเป็นสมรรถนะหลักเดียวเลย ไม่ต้องแยกออกมาเป็นด้านๆ รวมมี 5 ประเด็นหลักเหมาะสมที่สุด

ระดับของตัวแบบ หลังจากรวมกันแล้วให้เป็นสมรรถนะหลักเดียวกัน โดยแบ่งระดับตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบให้เท่าๆ กัน เป็นระดับ 5 แล้วเขียนรายละเอียดให้สอดคล้องกัน และวัดออกมาเป็นรูปธรรมได้ เพื่อให้พนักงานและผู้ประเมินมีความเข้าใจในเอกสาร

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่องการกำหนดสมรรถนะหลักของพนักงานในองค์กร บริษัท ABC จำกัด จะเห็นได้ชัดว่า สมรรถนะหลักขององค์กรมีความสำคัญ และจำเป็นต่อการดำเนินงานของบริษัท เนื่องจากสมรรถนะมีความสำคัญเพราะเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นหลัก (Core Competency) นั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ เจตคติ ของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้ภารกิจต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งจะสอดคล้องกับ วีรพันธ์ วรรณแสงขำ (2561) ที่ได้กล่าวไว้ถึงความสำคัญของสมรรถนะ นอกจากนี้ Wong (2020) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า สมรรถนะมีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและองค์กรเพราะช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จตามความต้องการขององค์กร



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 6
วันที่ 6 กันยายน 2566

อย่างแท้จริง ดังจะเห็นได้จากการวิจัยที่เน้นหลักความจำเป็นของสมรรถนะหลักการทำงานของพนักงาน สมรรถนะหลักในการทำงานมีส่วนช่วยในการผลักดันศักยภาพของพนักงาน และ สมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการประเมินพนักงานของบริษัทที่จำเป็นต่อการสร้างตัวแบบสมรรถนะหลักขององค์กร ที่สอดคล้องกับ อัญชลี ชัยศรี (2563) ในการนำไปใช้คัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจน พฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง ส่งผลกับ ความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย

นอกจากนี้ในผลการวิจัยยังค้นพบว่า การศึกษาสมรรถนะหลัก (core competency) จะประกอบไปด้วยสมรรถนะในด้านการจัดการ (managerial competency) และสมรรถนะ ตามตำแหน่งงาน (functional competency) ล้วนเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานหรือเกินกว่าที่มาตรฐานของงานนั้น ๆ กำหนดไว้ (McClelland, D. C., 1998) ซึ่งในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับในหลายองค์กรว่า การที่องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้นั้นบุคลากรที่มี ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่ง (สมรรถนะ) และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นได้ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ อัญชลี ชัยศรี (2563) ที่ว่าการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้ ต้อง เข้าใจพฤติกรรม และความแตกต่างในหลายๆ ด้านของบุคลากร เพื่อการมอบหมายงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติได้ ตรงตามทักษะเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย และยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารทรัพยากร มนุษย์ นับแต่การสรรหา/คัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหาร ค่าตอบแทน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น ๆ การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารองค์กร โดยเฉพาะ นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น ตามที่ ภิญญาดา เกียรติกิติกุล และธนาสิทธิ เพิ่มเพียร (2561) ได้ กล่าวไว้ถึง สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และงานแต่ละประเภท ใช้สมรรถนะหรือ ทักษะของบุคลากรแตกต่างกันตามความเหมาะสม ดังนั้น ประเภทของสมรรถนะจึงเป็นส่วนต่อยอดที่ทำให้คน เหล่านั้นมีผลงานที่โดดเด่น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองต่อสภาพสังคม และเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และเสริมสร้างความสามารถ ในการแข่งขันของประเทศ

ส่วนการยืนยันตัวแบบสมรรถนะหลักขององค์กรนั้น ผลการศึกษาจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร จะเห็นได้ชัดเจนถึงความสำคัญและจำเป็นต่อการประเมินสมรรถนะและการนำไปใช้ขององค์กรต่อไปซึ่งสอดคล้องกับ สิริวดี ชูเชิด (2565) ที่กล่าวว่าสมรรถนะหลักนั้นสามารถกำหนดได้จากความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งต้องไม่ซ้ำกันเองกับสมรรถนะอื่น ๆ ที่จะนำมาใช้วัด มีการกำหนด จำนวนตัวความรู้ ทักษะและสมรรถนะซึ่งจะต้องมีจำนวนไม่มากจนจำไม่ได้ เนื่องจากการสร้างต้นแบบ สมรรถนะที่ตีนั้นผู้ใช้ต้องสามารถจำได้ เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้หรือปฏิบัติได้จริงในงานประจำวัน และใน การกำหนดระดับสมรรถนะต้องไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ระดับสมรรถนะขั้นต่ำที่เป็นสากล เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการ



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 6
วันที่ 6 กันยายน 2566

ดำเนินงาน หลังจากกำหนดต้นแบบความรู้ ความสามารถทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติเรียบร้อยแล้ว จะต้องมีการกำหนดระดับความซับซ้อนของแต่ละรายการของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่กำหนดขึ้นเป็นจำนวน 5 ระดับเสมอ ซึ่งจะสัมพันธ์กับตัวแบบสมรรถนะหลักที่ได้จากการศึกษาวิจัยนี้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยที่แสดงถึงความจำเป็นของสมรรถนะหลักการทำงานของพนักงาน สมรรถนะหลักในการทำงานมีส่วนช่วยในการผลักดันศักยภาพของพนักงาน และ สมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการประเมินพนักงานของบริษัทที่จำเป็นต่อการสร้างตัวแบบสมรรถนะหลักขององค์กร ดังนั้นควรนำหลักการนี้ไปใช้ในการส่งเสริม พัฒนา ต่อยอด ให้นำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรต่อไป

ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ในการกำหนดรูปแบบสมรรถนะหลักการทำงานของพนักงานให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น และนำไปพัฒนาอยู่เสมอเพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้นไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. องค์กรที่ต้องการให้มีมาตรฐานและคุณภาพในตัวบุคลากรที่ดี จะต้องมีนโยบายในการสนับสนุนให้บุคลากรมีสมรรถนะที่สูงขึ้น โดยการสนับสนุนในด้านต่าง อาทิเช่น ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) บุคลิกลักษณะ (traits) แนวคิด/ความคิดของตน (self-concepts) ทศนคติ (attitude) หรือ ค่านิยม
2. เพื่อให้ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในทุกภาคส่วน ในอนาคตจึงควรทำการศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มอาชีพต่าง ๆ เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนา สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมถึงนำผลการวิจัยมาพิจารณาเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน องค์กร ต่าง ๆ
3. สามารถนำผลการศึกษาไปใช้เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน และเป็นประโยชน์ทางการศึกษาแก่ผู้สนใจต้องการศึกษา และในการวิจัยในอนาคต
4. เพิ่มวิธีวิทยาอื่น ๆ กับกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายมากขึ้นให้เกิดข้อมูลที่ครอบคลุมจริง ๆ ในประเด็นที่ศึกษาเพิ่มเติมอันเป็นประโยชน์ขององค์กรต่อไป



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 6
วันที่ 6 กันยายน 2566

เอกสารอ้างอิง

- กมลรัตน์ แสนใจงาม. (2557). รูปแบบการพัฒนาสมรรถบุคคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
- เขมจิรา บุตรธียากัด. (2560) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท โตโยต้า โกเซ (ประเทศไทย) จำกัด. วารสารนวัตกรรมและการจัดการ. ปีที่ 2 เดือนมกราคม - ธันวาคม 2560, หน้า 67 – 78.
- ณัฐดาวรรณ มณีวร. (2561). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ธัญนันท์ ทองบุญตา. (2563). การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเรื่องพัฒนาการมนุษย์และจิตวิทยาการเรียนรู้วิชาจิตวิทยาสำหรับครูของนักศึกษาครูชั้นปีที่ 1 โดยการเรียนรู้จากการผลิตสื่ออินโฟกราฟิก. วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร. ปีที่ 11 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2564.
- ธีระพล เจริญสุข. (2564). การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรมสรรพสามิตในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- น้องนุช วงษ์สุวรรณ. (2561). ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานคร. Veridian E-Journal. ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม – เมษายน 2561, หน้า 1760 – 1776.
- พรพิมล พิทักษ์ธรรม. (2559). สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาโรงแรม คอลัมน์ แวงค็อก กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเกริก.
- ภิญญาดา เกียรติกิติกุล และธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร. (2561). สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจค้าปลีก. การประชุมวิชาการ ครั้งที่ 3 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา วันที่ 30 สิงหาคม พ.ศ. 2561 ณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา จังหวัดชลบุรี.
- สโรชา ชัยปาณี และบำรุง สาริบุตร. (2564). การศึกษาสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ABC จำกัด. วารสารสืบเนื่อง การประชุมวิชาการระดับชาติ วิทยาลัยนครราชสีมา. ปีที่ 13 ฉบับที่ สืบเนื่อง 1, หน้า 464 –473.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). รายงานประจำปี 2560 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สืบค้นจาก <https://www.ocsc.go.th/download/2561>.
- สิริวดี ชูเชิด. (2565). ได้ทำการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์). ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 มกราคม -เมษายน 2565, หน้า 223 - 238.



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 6
วันที่ 6 กันยายน 2566

- สุภรัตน์ รุ่งเรืองโชติสกุล. (2563). ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายตำรวจวัง กองวัง สำนักพระราชวัง. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. ปีที่ 6 ฉบับที่ 3 กันยายน - ธันวาคม 2563.
- อัญชลี ชัยศรี. (2563). กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม. วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น. มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 พ.ค. - ส.ค. 2565 หน้า 77 - 91.
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2562). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์กร. วารสารเกษมบัณฑิต. ปีที่ 20 ฉบับที่ 1, หน้า 67 - 77.
- Aburdene, P., & Naisbitt, J. (1992). Megatrends for women. New York: Megatrends.
- Boyatzis, R.E. (1982). The Competency Manager: A Model of Effective Performance. New York: John Wiley & Son.
- Halper - Bogusky, K. (2020). STUDY: Organizations Rising to the Challenge of COVID19 Communications, but Needs Persist; Leaders Must Address Concerns and Demonstrate Transparency, Clarity and Openness.
- John Naisbitt and Patricia Aburdene (1993). Magatrends for women. Great Britain: Cox & Wyman, Readding, Berkshire.
- McAllister, S. 2006. Competency based assessment of speech pathology student' performance in the workplace. Retrieved May 5, 2023, from <http://ses.library.usyd.edu.au/handle>.