

สมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์การ กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตกล่องบรรจุภัณฑ์ XYZ

Core Competencies of The Employee Case Study: XYZ Packaging Box Company

ยุทธพงษ์ ดวงรัตน์ (Yuttapong Duangrat)¹

ชุตินทร บัวเผื่อน (Chutinate Buaphuan)^{2*}

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์การกรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตกล่องบรรจุภัณฑ์ XYZ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และการสนทนากลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้บริหารระดับสูงในระดับผู้กำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ขององค์การ และการบริหารจัดการองค์การ จำนวน 5 ท่าน กำหนดการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ประกอบด้วยระยะที่ 1 การกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงความต้องการในสมรรถนะหลักของบุคลากรบริษัทผู้ผลิตกล่องบรรจุภัณฑ์ XYZ จากผู้บริหาร และระยะที่ 2 การตรวจสอบและยืนยันสมรรถนะหลักของบุคลากร เพื่อกำหนดสมรรถนะหลักและระดับพฤติกรรมที่แสดงออกตามแต่ละระดับตำแหน่งงาน โดยใช้แบบตรวจสอบรายการสมรรถนะหลัก ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์การบริษัทผู้ผลิตกล่องบรรจุภัณฑ์ XYZ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบ 2) การทำงานเป็นทีม 3) ความคิดสร้างสรรค์ 4) การสื่อสาร และ 5) การมีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อกำหนดแนวทางให้บุคลากรในองค์การมีรูปแบบการดำเนินงานที่ชัดเจนทั้งในรายละเอียดงานและเป้าหมายที่จะเกิดขึ้น โดยใช้ระบบสมรรถนะหลักเป็นพื้นฐานในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ ส่งผลให้เกิดความสามารถ และความได้เปรียบทางการในการแข่งขันภายใต้สภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

คำสำคัญ: สมรรถนะ สมรรถนะหลัก บุคลากรในองค์การ กล่องบรรจุภัณฑ์

Abstract

This research aimed to determine the core competencies of the employees, with a case study of XYZ Packaging Box Company. It employed a qualitative research approach, gathering data through in-depth interviews, content analysis, and group discussions. The key informants were 5 high-level executives responsible for policy-making, strategic planning, and organizational management. The research was divided into two phases: Phase 1 involved identifying the core competencies of personnel to ascertain the organization's core competency requirements as communicated by the management. Phase 2 focused on verifying and confirming the core competencies of personnel to define the core competencies and behavioral levels exhibited at various job positions, utilizing a competency checklist. The research findings

¹ สาขาวิชาการบริหารคนและกลยุทธ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ (Department of People Management and Organization Strategy, Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management)

E-mail: yuttapong.uphr@gmail.com

² สาขาวิชาการบริหารคนและกลยุทธ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ (Department of People Management and Organization Strategy, Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management)

*Corresponding author, E-mail: chutinatebua@pim.ac.th

revealed that the core competencies of personnel in XYZ Packaging Box Company encompassed five dimensions, namely: 1) Responsibility, 2) Teamwork, 3) Creativity, 4) Communication, and 5) Ethics and Morality. This facilitated the establishment of clear operational procedures and objectives for employees within the organization, utilizing the competency framework as a foundation for developing an internal human resource management system. Consequently, this led to enhanced capabilities and competitive advantages in response to the rapidly changing economic landscape.

Keywords: Competency, Core Competency, Employee, Packaging Box

วันที่รับบทความ: 31 มกราคม 2567 วันที่แก้ไขบทความ: 23 เมษายน 2567 วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ: 26 เมษายน 2567

1. บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของงานวิจัย

สถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจในประเทศไทย เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต่อเนื่องและซับซ้อน แม้ว่าจะได้รับการส่งเสริมการบริหารจัดการที่ดี มีการขยายสาธารณูปโภคพื้นฐาน การลงทุนในการวิจัยและพัฒนา อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยต้องเผชิญกับแรงกดดันและความเสี่ยงมากขึ้นภายใต้การแข่งขันในตลาดโลกที่รุนแรง จากการเคลื่อนย้ายคน เงินทุน องค์ความรู้ เทคโนโลยี ข่าวสาร สินค้าและบริการอย่างเสรี ประกอบกับประเทศเศรษฐกิจใหม่มีความสามารถในการแข่งขันสูง เช่น จีน อินเดีย ลาตินอเมริกาและเวียดนาม มีแรงงานราคาถูกและมีมาตรการในการดึงดูดนักลงทุนจากต่างประเทศ ในขณะที่ประเทศไทยนั้นมีภัยคุกคามและความเสี่ยง อาทิ โรคระบาด ปัญหาแรงงานต่างด้าว การก่อการร้าย อาชญากรรมข้ามชาติ เหตุการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของไทยที่ปรับตัวได้ช้า เนื่องจากคุณภาพบุคลากร มีทักษะไม่สอดคล้องกับการทำงาน ทำให้รัฐบาลเริ่มสนับสนุน เสริมสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้และทักษะของแรงงานให้ตรงกับความต้องการของตลาด มีค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตที่เหมาะสม เพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาคนให้สมบูรณ์ สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ (Office of the National Economic and Social Development Board, 2017)

สถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนา ส่งผลให้ประเทศไทยได้รับผลกระทบอย่างมาก โดย Nakarin Amaret (2020) กล่าวว่า ปัจจัยแวดล้อมเกี่ยวกับการระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ จากสภาพคล่องในการใช้จ่ายของภาครัฐและการบริโภคภาคเอกชน ขณะที่ตัวเลขที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการค้าสินค้าและบริการระหว่างประเทศยังติดลบอยู่อีกมาก ผลประกอบการและสภาพคล่องของแต่ละบริษัทเป็นในทางลบ (E-Finance Thai News Agency, 2020) จากเหตุดังกล่าว การพัฒนาบุคลากร จึงเป็นเรื่องสำคัญในการขับเคลื่อนกิจการให้กลับมาปกติในทุกองค์การต้องปรับตัว สร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ภายใต้ต้นทุนที่มีอยู่และหาแนวทางในการพัฒนาต้นทุนเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์และความคุ้มค่าสูงสุด โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นต้นทุนการบริหารที่องค์การทั่วโลกให้ความสำคัญที่สุด การนำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้ นำไปสู่แผนการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานที่มีความรวดเร็ว คุ้มค่า และมีคุณภาพ สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ค่านิยมองค์กร ส่งผลให้เกิดแรงผลักดันสำคัญที่จะช่วยให้้องการเดินหน้าสู่ความสำเร็จและเป็นองค์การที่ยั่งยืน (Phasathon Jongsuwat, 2018)

ปัจจุบันองค์การชั้นนำทั้งภาครัฐและเอกชนในประเทศไทยได้นำระบบสมรรถนะ (Competency) เข้ามาพัฒนาความสามารถของบุคลากรภายใน และนำไปต่อยอดในการสร้างเครื่องมือประเมินสมรรถนะในแต่ละด้านของบุคลากร เพื่อทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์การ (Phinyada Kiatkitikul, 2018) เป็นรากฐานที่สำคัญต่อระดับความสำเร็จของการบริหารองค์การเชิงกลยุทธ์ และเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความเข้มแข็งให้กับองค์การ โดย Suda Tangkanon (2016) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่จะนำไปให้เกิดการพัฒนาพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และสร้างแนวทางในการพัฒนาในแต่ละด้านของตนเอง ต้องเริ่มจากตนเองผู้อื่น และองค์การได้ในอนาคต เนื่องจากสมรรถนะที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การ ย่อมเกิดจากสมรรถนะหลักของตัวบุคลากรใน

องค์การที่มีความสอดคล้องกับองค์การนั้น ๆ นอกจากนี้สมรรถนะยังเป็นพฤติกรรมในการนำองค์การไปสู่ผลงานที่ตั้งเป้าหมายไว้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักสมรรถนะ เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารในองค์การธุรกิจต่างให้ความสนใจเป็นอย่างมาก เพราะสมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรที่ได้รับความสนใจ และสำคัญต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่หลายองค์การต่างให้ความสนใจและนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์การอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ นอกจากนี้สมรรถนะยังเป็นพื้นฐานการแสดงออกของพฤติกรรมในการทำงานที่ดีของบุคลากรที่องค์การสามารถนำมาปรับใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ สมรรถนะยังมีความสำคัญกับงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ เช่น การสรรหาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาความก้าวหน้า ส่งผลถึงความสำเร็จของงานและบรรลุเป้าหมายขององค์การภายใต้กรอบเวลาที่กำหนด

องค์การที่ผู้วิจัยศึกษาเป็นบริษัทผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์และงานพิมพ์ ผลิตและจำหน่ายกล่องบรรจุภัณฑ์จากกระดาษเปิดกิจการมาแล้ว 52 ปี ปัจจุบันยังไม่ได้มีการกำหนดสมรรถนะหลักให้กับบุคลากรในองค์การ ไม่มีเครื่องมือในการประเมินสมรรถนะหลักที่ชัดเจนและเหมาะสมกับองค์การ ประกอบกับการขยายตัวขององค์การที่มีจำนวนของบุคลากรเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันในตลาด รวมถึงการเข้ามาใหม่ของผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์ที่เพิ่มมากขึ้น เป็นปัจจัยที่องค์การและผู้บริหารมองเห็นปัญหาของการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ องค์การจึงจำเป็นต้องกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) เพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากรในองค์การมีรูปแบบการดำเนินงานที่ชัดเจนทั้งในรายละเอียดงานและเป้าหมายที่จะเกิดขึ้น เพื่อใช้ระบบสมรรถนะหลักเป็นพื้นฐานในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ ส่งผลให้เกิดความสามารถ และความได้เปรียบทางการในการแข่งขัน ภายใต้สภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

จากเหตุผลดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรในการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางการประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์การ กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตกล่องบรรจุภัณฑ์ XYZ

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อกำหนดสมรรถนะหลักและระดับพฤติกรรมสมรรถนะหลักของบุคลากร บริษัทผู้ผลิตกล่องบรรจุภัณฑ์ XYZ โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) คือผู้บริหารระดับสูง มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป และมีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ขององค์การ และการบริหารจัดการองค์การ ที่จะร่วมกำหนดสมรรถนะหลักขององค์การ แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 2 ระยะ โดยระยะที่ 1 การกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์การ และระยะที่ 2 การตรวจสอบและยืนยันสมรรถนะหลักของบุคลากร ภายในขอบเขตเวลา 1 ปีงบประมาณ และศึกษาเฉพาะพื้นที่ของบริษัทผู้ผลิตกล่องบรรจุภัณฑ์ XYZ

2. แนวคิดทฤษฎี

2.1 ที่มาของสมรรถนะ

David Clarence McClelland (1973) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีเลิศของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับระดับความรู้ ทักษะและความสามารถ ว่าการวัด IQ (Intelligence Quotient) และการทดสอบบุคลิกภาพ ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถของบุคคล เพราะไม่สามารถสะท้อนความสามารถที่แท้จริงของบุคลากรออกมาได้ แต่สมรรถนะ (Competency) สามารถทำนายความสำเร็จในงานได้ โดยผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับงานที่ตนเองทำ แสดงแนวคิดผ่านรูปแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) โดยนิยามว่าบุคคลแต่ละคน มีลักษณะแตกต่างกันเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่เหนือน้ำ เสมือนเป็นองค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ที่มองเห็นได้และสามารถพัฒนาขึ้นได้ ในขณะที่ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ

เปรียบได้กับ อุปนิสัย แรงจูงใจ ภาพลักษณ์ และบทบาทที่ตัวบุคคลแสดงออกทางสังคมมองเห็นได้ยาก พัฒนาได้ยาก รวมถึงสามารถประเมินออกมาได้ยาก

2.2 ความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะส่วนบุคคลในเชิงพฤติกรรมประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมาย และส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายงาน ซึ่งเป็นบุคลิกลักษณะที่องค์กรต้องการจากพนักงาน (Jinatta Kitima, 2018) โดยสมรรถนะ ประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ แรงจูงใจ คุณลักษณะ และอัตมโนทัศน์ โดย 3 ส่วนหลังนี้รวมเรียกว่า คุณลักษณะ (Attributes) ในขณะที่ Lertchai Suthamanon (2020) กล่าวว่า การกำหนดสมรรถนะต้องมีรากฐานมาจากค่านิยม (Value) หรือวัฒนธรรม (Culture) ของแต่ละองค์กร ประกอบกับประสบการณ์หรือประสิทธิภาพ (Experience/Achievement) และศักยภาพของบุคคล (Potential) ที่จะส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (Superior Performance) สรุปได้ว่า ความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของตัวบุคคลนั้นๆ และการมีทัศนคติที่ดี รวมถึงคุณลักษณะที่องค์กรต้องการ อันเป็นผลมาจาก ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะ อัตมโนทัศน์ รวมถึงแรงจูงใจ เพื่อนำพาดำเนินการสู่เป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยถึงสมรรถนะหลักของบุคลากรในครั้งนี้

2.3 ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย ทักษะของบุคคล ความรู้ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบกันเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลในภาพรวม องค์กรต้องการให้บุคลากรทุกคนเป็น เพื่อส่งผลในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน (Core Value) 2) สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) ประกอบด้วย ทักษะของบุคคล ความรู้ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบกันเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลจำเป็น เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบให้งานประสบความสำเร็จ และ 3) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ประกอบด้วย ทักษะของบุคคล ความรู้ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบกันเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล ในด้านการบริหารและจัดการงาน เป็นคุณลักษณะที่ส่งเสริมให้คนนั้น สามารถบริหารงานตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ ทำให้งานประสบความสำเร็จ และนำพาดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด (Arpon Phu Wittayaphan, 2016) สรุปได้ว่าประเภทของสมรรถนะที่ใช้ในองค์กรโดยทั่วไปสามารถแบ่งได้ 3 ประเภท และในประเภทมีองค์ประกอบที่คล้ายกัน ดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ และ 3) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ที่ต้องการศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากร

2.4 กระบวนการกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และปรัชญาองค์กร (Philosophy) เป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางองค์กร และทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยการจัดทำกลยุทธ์องค์กร (Business strategy) กำหนดเป้าหมายสมรรถนะหลักร่วมกันทั้งผู้บริหารและพนักงาน (Core competency) และพฤติกรรมของคนในองค์กร สมรรถนะผู้นำ (Leadership / Managerial competency) เป็นเสาหลักขององค์กร เชื่อมโยงไปที่ สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional competency) ตามตำแหน่งงานนั้น ๆ ให้บรรลุเป้าหมายองค์กร โดยกำหนดสมรรถนะรวมถึงระดับของสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังจากตำแหน่งงาน เพื่อให้ได้บุคคลที่มีสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่วางไว้ (Chuchat Mongkhonmek, 2018) ในขณะที่ Noppawan Kunworawet (2022) กล่าวว่า การกำหนดสมรรถนะ ทำได้หลายวิธีโดยต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของข้อมูลพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ และสรุปผลสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้นำไปปฏิบัติได้จริงและเหมาะสมต่อตำแหน่งงาน นำไปประยุกต์ต่อยอดองค์ความรู้ภายในองค์กรได้ สรุปได้ว่ากระบวนการกำหนดสมรรถนะเริ่มจากการพิจารณาเป้าหมายและทิศทางขององค์กรโดยรวม ซึ่งทำได้โดยผ่านกระบวนการหรือเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากนโยบายที่ได้กำหนดไว้แล้ว โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ หมายถึง บุคคล หรือกลุ่มคน ซึ่งเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กรผ่านการสัมภาษณ์ (Interview) หรือ การสนทนากลุ่ม (Focus group)

2.5 การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะเป็นการประเมินพฤติกรรมการทำงาน (Behavioral Methods) อย่างเป็นทางการและเป็นการให้ข้อมูลสะท้อนกลับไปยังบุคคลที่ได้รับการประเมิน โดยมีวัตถุประสงค์ด้วยกัน 2 ประการ ได้แก่ 1) ประเมินให้ทราบถึงสิ่งที่ปฏิบัติอยู่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และมาตรฐานขององค์การหรือไม่ และ 2) เพื่อพัฒนาในส่วนที่ไม่มีความสัมพันธ์ตรงกับวัตถุประสงค์และมาตรฐานที่องค์การต้องการ (Pattanawadee Sunthornwan, 2016) การประเมินสมรรถนะ ประกอบด้วย 1) การประเมินด้วยแบบตรวจสอบรายการพฤติกรรม (Behavioral Checklist Method) เป็นการแสดงรายการพฤติกรรมต่าง ๆ 2) การประเมินพฤติกรรมตามเกณฑ์มาตราส่วน (Behaviorally Anchored Rating Scales : BARS) วัดพฤติกรรมการทำงาน โดยแบ่งระดับคะแนนเป็น 5–10 ระดับ 3) การประเมินด้วยการสังเกตพฤติกรรม (Behavioral Observation Scales : BOS) ประเมินผลการปฏิบัติงานจากการสังเกตความถี่ของพฤติกรรม 4) การประเมินผลจากพฤติกรรมการทำงานในสถานการณ์วิกฤต (Critical Incidents Method) โดยใช้การบันทึกเหตุการณ์หรือพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความชัดเจนและครบถ้วน เทคนิคการจดบันทึกที่นิยมใช้ คือ เทคนิค STAR โดย S (Situation) T (Task) A (Action) และ R (Result) และ 5) การประเมินตามสมรรถนะ (Competency Assessment) ใช้ตัวแบบสมรรถนะเป็นเครื่องมือและเกณฑ์ในการวัด เพื่อกำหนดว่าแต่ละระดับ ต้องมีความชำนาญในสมรรถนะนั้นแตกต่างกันอย่างไร

2.6 บริบทขององค์การที่ศึกษา

บริษัทผู้ผลิตกล่องบรรจุภัณฑ์ XYZ ก่อตั้งเมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2519 ด้วยทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท โดยมีผู้ก่อตั้งหลัก 3 ท่าน โดยบริษัทฯ ก่อตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบธุรกิจผลิตกล่องกระดาษออฟเซตสำหรับบรรจุรองเท้า กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่อยู่ในอุตสาหกรรมผลิตรองเท้าผ้าใบชั้นนำ ภายหลังประเทศไทยประสบวิกฤตทางเศรษฐกิจ (วิกฤตต้มยำกุ้ง) ทำให้กลุ่มลูกค้าผู้ผลิตรองเท้าย้ายฐานการผลิตไปตั้งโรงงานที่ประเทศอื่น บริษัทฯ จึงปรับเปลี่ยนกลยุทธ์สร้างฐานลูกค้าใหม่ที่อยู่ในอุตสาหกรรมอาหารเพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์กล่องกระดาษสำหรับบรรจุอาหารคนและอาหารสัตว์ บริษัทฯ ขยายกำลังการผลิตอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการขยายอาคารผลิตและโกดังคลังสินค้าเพื่อรองรับยอดขายที่เติบโตขึ้นในแต่ละปีก่อนจะแปรสภาพจาก บริษัทจำกัด เป็น บริษัทมหาชนจำกัด โดยบริษัทฯ มีวิสัยทัศน์ที่จะก้าวไปเป็นธุรกิจบรรจุภัณฑ์ที่เต็มเต็มความต้องการของลูกค้าด้วยคุณภาพ บริการและกระบวนการผลิตที่เป็นมาตรฐานสากล รวมทั้งตั้งพันธกิจของบริษัทฯ ที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า มีการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่น และมีความคล่องตัว ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

บริษัทฯ มีกลยุทธ์องค์การโดย 1) ขยายโรงงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของเครื่องพิมพ์ และขยายกำลังการผลิตที่เน้นการผลิตสินค้าบรรจุภัณฑ์อาหารที่สามารถสัมผัสอาหารโดยตรง (Direct food contact) 2) ส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพและทันต่อความต้องการของลูกค้า 3) มุ่งเน้นการผลิตกล่องพิมพ์ออฟเซตจากกระดาษลูกฟูกที่มีคุณสมบัติด้านความสวยงามและความแข็งแรง 4) เจาะตลาดลูกค้าใหม่เพื่อสนับสนุนกำลังการผลิตที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด 5) พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถหลากหลายโอนเปลี่ยนหน้าที่งานได้ มีกระบวนการทำงานให้ยืดหยุ่นเพื่อเพิ่มศักยภาพความสามารถของพนักงาน และ 6) ปรับปรุงมาตรฐานการผลิตให้ได้ตามมาตรฐาน HACCP และ GMP ครอบคลุมขั้นตอนเพื่อสามารถรองรับการผลิตสินค้ากลุ่ม Direct food contact

3. วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การ นำมาสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานบริษัทผู้ผลิตกล่องบรรจุภัณฑ์ XYZ

3.1 ระยะที่ 1 การกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์การ

1) กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant) ด้วยการคัดเลือกแบบเจาะจง คือ ผู้บริหารระดับสูง มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ

องค์การ เป็นผู้กำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ขององค์การ ทั้งหมด 5 คน เพื่อร่วมกันกำหนดสมรรถนะหลักของพนักงานตามโครงสร้างตำแหน่งงานในองค์การ จากเกณฑ์ข้างต้นจึงคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย 1) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร 2) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารงานการตลาด 3) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารงานปฏิบัติการ 4) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารงานบัญชีการเงิน และ 5) รองประธานเจ้าหน้าที่บริหารงานปฏิบัติการ

2) การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพ ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในครั้งนี้ ได้แก่ แนวคำถาม (Interview Guide) โดยสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึกมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

2.1) ศึกษา ค้นคว้า ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลัก รวมไปถึงเตรียมข้อมูลวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์การ และโครงสร้างองค์การให้ผู้ให้ข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาสมรรถนะหลักที่เหมาะสมตามวิสัยทัศน์ขององค์การ

2.2) ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับคำถามและลำดับขั้นตอนของการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า โดยหัวข้อการสัมภาษณ์เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด จัดทำข้อคำถามด้านสมรรถนะที่ต้องการในแต่ละด้าน แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านการความรู้ (Knowledge) 2) ด้านทักษะ (Skill) และ 3) ด้านทัศนคติ (Attitude) รวมทั้งใช้เทคนิค STAR เป็นแนวทางในการถามคำถาม คือ ST (Situation / Task) A (Action) และ R (Result) เมื่อข้อมูลตอบคุณลักษณะหรือสมรรถนะหลักที่องค์การต้องการ จะอธิบายลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่มีสมรรถนะนั้นเพิ่มเติมตามข้อคำถามของเทคนิค STAR ทำให้ได้ข้อมูลลักษณะพฤติกรรมของคุณลักษณะตามความคิดเห็นได้ชัดเจน ครอบคลุมทุกองค์ประกอบ รวมถึงการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ทำให้สามารถนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและกำหนดสมรรถนะหลักที่ต้องการได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.3) เมื่อจัดทำแบบสัมภาษณ์และข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือและให้คำแนะนำ เช่น ความเหมาะสมของรูปแบบคำถาม ลักษณะของคำถาม และการใช้ภาษาในแบบสัมภาษณ์ จากนั้นจึงดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนนำไปใช้สัมภาษณ์จริง

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1) ผู้วิจัยนำหนังสือขออนุญาตจากสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ เพื่อยื่นขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารขององค์การที่เข้าเก็บข้อมูล

3.2) จัดเตรียมข้อมูล ชี้แจงและอธิบายวัตถุประสงค์ ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการสัมภาษณ์ ลักษณะคำถาม ตัวอย่างคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ รวมถึงระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลมีความเข้าใจเบื้องต้นก่อน

3.3) ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเป็นรายบุคคลตามแนวคำถามที่เตรียมไว้ โดยบันทึกการสัมภาษณ์ด้วยการบันทึกเสียง การจดบันทึก การสังเกตพฤติกรรม และบันทึกลักษณะพฤติกรรมสำคัญของผู้ให้ข้อมูล เพื่อสรุปข้อมูลสำคัญ

4) การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการบันทึกการสัมภาษณ์ และการถอดเทปบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ เพื่อกำหนดรูปแบบสมรรถนะหลักที่องค์การต้องการ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ โดยจัดทำสมรรถนะหลักตามกระบวนการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) ประกอบด้วย

4.1) การกำหนดชื่อสมรรถนะ (Competency Name) ได้จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากร นำไปสรุปสมรรถนะหลักแต่ละด้าน โดยสรุปจากสมรรถนะที่ผู้บริหารมีความเห็นตรงกันว่ามีความสำคัญ และจำเป็นต่อองค์การมาคัดเลือกรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) ตามความต้องการของผู้บริหารและองค์การ

4.2) กำหนดคำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency Definition) แต่ละสมรรถนะ โดยวิเคราะห์เชิงเนื้อหาในส่วนของความคิดเห็นหรือลักษณะพฤติกรรม จากการสัมภาษณ์ให้พฤติกรรมสอดคล้องตามข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยคำจำกัดความต้องมีความสอดคล้องกันกับตัวสมรรถนะ

4.3) กำหนดระดับพฤติกรรมความสามารถ (Competency Level) ของสมรรถนะแต่ละระดับ ตามระดับการบังคับบัญชา (Hierarchy Scale) โดยแยกระดับความชำนาญเป็น 4 ระดับ ระดับที่ 1 ขึ้นปฏิบัติงาน ระดับที่ 2 ขึ้นพัฒนา ระดับที่ 3 ขึ้นก้าวหน้า และ ระดับที่ 4 ผู้เชี่ยวชาญ และกำหนดให้สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ได้ระดับพฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละสมรรถนะหลักของตำแหน่งงาน

4.4) นำสมรรถนะหลักของแต่ละระดับตำแหน่งงาน ซึ่งประกอบด้วย ชื่อสมรรถนะ คำจำกัดความของแต่ละสมรรถนะ นำไปให้ผู้บริหารตรวจสอบและยืนยันในระยะเวลาที่ 2 และพิจารณาระดับความสามารถของแต่ละตำแหน่งงาน จากนั้นปรับปรุงแก้ไขจนได้สมรรถนะหลักของแต่ละตำแหน่งงาน

3.2 ระยะที่ 2 การตรวจสอบและยืนยันสมรรถนะหลักของบุคลากร

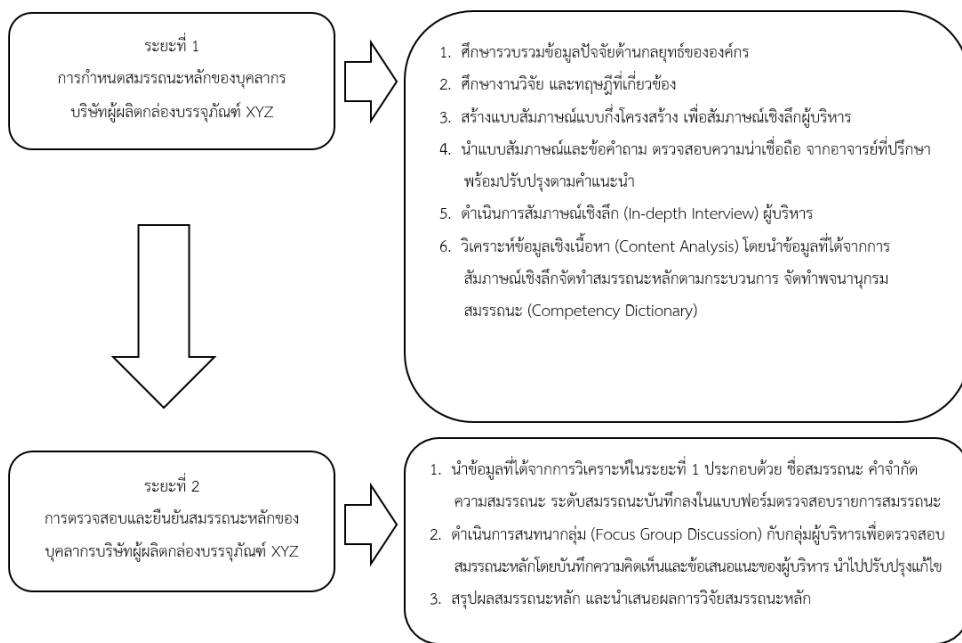
ผู้วิจัยสร้างแบบตรวจสอบรายการสมรรถนะหลัก (Check List Core Competency) โดยนำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาบันทึกลงแบบตรวจสอบรายการสมรรถนะหลัก เพื่อใช้ประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อหาข้อสรุป ตรวจสอบ และยืนยันความถูกต้องของสมรรถนะหลักที่ได้

1) กลุ่มเป้าหมายหมายถึงที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับสูงซึ่งให้ข้อมูลในระยะที่ 1 จำนวนทั้งหมด 5 คน ร่วมกันตรวจสอบและยืนยันสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์การกรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตกล่องบรรจุภัณฑ์ XYZ ที่เหมาะสมกับองค์การ ประกอบด้วย 1) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร 2) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารงานการตลาด 3) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารงานปฏิบัติการ 4) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารงานบัญชีการเงิน และ 5) รองประธานเจ้าหน้าที่บริหารงานปฏิบัติการ

2) การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพ ผู้วิจัยสร้างประเด็นคำถาม โดยนำประเด็นต่าง ๆ ของรายการสมรรถนะที่ได้มาบันทึกลงในแบบตรวจสอบรายการสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 1) ชื่อสมรรถนะ (Competency Name) 2) คำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency Definition) และ 3) ระดับสมรรถนะ (Competency Level) เพื่อประกอบการสนทนากลุ่ม

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการสนทนากลุ่ม มีผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม จำนวน 5 คน มีเป้าหมายในการประชุมเพื่อหาข้อสรุปและยืนยันความถูกต้องของสมรรถนะหลักและร่วมพิจารณาระดับพฤติกรรมของแต่ละตำแหน่งงานที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 2 มีขั้นตอน ประกอบด้วย การขอความอนุเคราะห์จากผู้ให้ข้อมูลแต่ละคน และอธิบายหลักการและเหตุผลของการทำการสนทนากลุ่มของผู้บริหาร และการดำเนินการสนทนากลุ่มกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อตรวจสอบสมรรถนะหลัก โดยบันทึกความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้บริหารแต่ละคน นำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขจนได้สมรรถนะหลักและระดับพฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละสมรรถนะหลักของตำแหน่งงาน

4) การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ด้วยการนำข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม รวบรวมข้อมูลมาประมวล สรุปความ และจัดหมวดหมู่แต่ละด้านเพื่อสรุปเป็นสมรรถนะหลักของบุคลากรบริษัทผู้ผลิตกล่องบรรจุภัณฑ์ XYZ จากข้อมูลวิธีการดำเนินการวิจัย สามารถนำมาสรุปขั้นตอนตามลำดับ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 วิธีการดำเนินการวิจัย

4. สรุปผลการวิจัย

4.1 ระยะที่ 1 การกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กร

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูง จำนวนทั้งหมด 5 คน ผู้วิจัยได้สรุปสมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ในเบื้องต้นได้ทั้งหมด 7 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบ (Accountability) 2) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 3) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) 4) การสื่อสาร (Communication) 5) การมีคุณธรรม จริยธรรม (Morality and Ethics) 6) ความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise) และ 7) การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา (Decision Making and Problem Solving)

4.2 ระยะที่ 2 การตรวจสอบและยืนยันสมรรถนะหลักของบุคลากร

จากสมรรถนะหลักของบุคลากรในระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้สร้างแบบฟอร์มตรวจสอบรายการสมรรถนะหลัก (Check List Core Competency) สำหรับใช้ประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อคัดเลือกและยืนยันรายการสมรรถนะหลัก โดยนำสมรรถนะหลักทั้ง 7 รายการ ในระยะที่ 1 เป็นการกำหนดประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่ม โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นแตกต่างกัน พบว่าสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กร กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตกล่องบรรจุภัณฑ์ XYZ ที่เหมาะสมกับองค์กร สามารถสรุปได้ 5 สมรรถนะ ดังนี้

1) ความรับผิดชอบ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกถึงความรู้ ความเข้าใจ ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ เอาใจใส่ในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการบริหารจัดการกระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรคาดหวัง

2) การทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมในการเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองในฐานะสมาชิกในทีม รู้จักรับฟังผู้อื่นหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อแก้ไขปัญหา ปรับปรุง การทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

3) ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำเสนอความคิดริเริ่มเพื่อสร้างสรรค์งานใหม่ๆ หรือรูปแบบการทำงานใหม่ๆ โดยอาศัยความรู้ ความเข้าใจ ความคิดสร้างสรรค์ ในงานที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ นำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4) การสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมความสามารถในการติดต่อประสานงานที่ดี มีทักษะ ในการสื่อสารที่ดี มีความมั่นใจในการสื่อสาร มีความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ใช้ รวมทั้งมีกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลและสามารถถ่ายทอดความคิดให้

ผู้อื่นได้รับทราบโดยการใช้ช่องทางและภาษาในการสื่อสารได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และในขณะเดียวกันก็เป็นผู้รับฟังอย่างตั้งใจได้ดีเหมือนกัน

5) การมีคุณธรรม จริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความคิดและทัศนคติในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง ซื่อตรง ซื่อสัตย์สุจริต และไม่มีเจตนาคดโกง เอาเปรียบผู้อื่น หรือองค์การ อันก่อให้เกิดองค์การได้รับความเสียหาย ทั้งในด้านภาพลักษณ์ ต้นทุน รายได้ ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดคุณธรรม จริยธรรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

สมรรถนะหลักส่วนที่ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าจะไม่ควรกำหนดเป็นสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์การ กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตกล่องบรรจุภัณฑ์ XYZ คือ ด้านความเชี่ยวชาญในงาน และ ด้านการตัดสินใจและแก้ปัญหา ควรจัดให้เป็นสมรรถนะที่อยู่ในกลุ่มของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของผู้บริหารในองค์การ มิใช่สมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์การทั่วไป

5. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์การ กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตกล่องบรรจุภัณฑ์ XYZ ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะหลักและอภิปรายสมรรถนะหลักที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์การ ดังนี้

1) สมรรถนะหลักด้านความรับผิดชอบ ผลการวิจัยพบว่า ความรับผิดชอบถือว่าเป็นปัจจัยหลักในการทำงานของบุคลากรที่จะประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน องค์การคาดหวังให้ทุกคนในองค์การเข้าใจและทราบถึงความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพที่ดีได้มาตรฐาน บุคลากรทุกคนต้องมีพฤติกรรมแสดงออกถึงความรู้ ความเข้าใจ ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ เอาใจใส่ในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการบริหารจัดการกระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Phasathon Jongsuwat (2018) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์การ กรณีศึกษาบริษัท ยิงยงมินิมาร์ท จำกัด กล่าวไว้ว่า ความรับผิดชอบ คือ การแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ทุ่เม และความตั้งใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ รวมถึงการตรวจสอบผลงานที่ถูกลงไปแล้วไปพร้อมกับกระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อพัฒนาผลงานที่เกิดขึ้นให้ก้าวหน้าต่อไป

2) สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมที่ดี สร้างความยืดหยุ่นในการทำงานให้แก่องค์การ สามารถดัดแปลงภาพหรือจุดเด่นของสมาชิกในทีมงานที่แตกต่างกันมาใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กล่าวคือ บุคลากรขององค์การต้องมีพฤติกรรมในการเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองในฐานะสมาชิกในทีม รู้จักรับฟังผู้อื่นหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อแก้ไขปัญหา ปรับปรุง การทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Sarocha Chaipani (2020) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ABC จำกัด กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและสมาชิกในทีมรับฟังผู้อื่นหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาและมีข้อเสนอแนะร่วมกัน รวมถึงส่งเสริมและผลักดันให้ทีมงานเห็นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

3) สมรรถนะหลักด้านความคิดสร้างสรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจบรรจุภัณฑ์เป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยแนวคิด ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างความหลากหลายทางผลิตภัณฑ์และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ รวมถึงต้องตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วทั้งที่ภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขัน ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์การที่ว่า “พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า” กล่าวคือ บุคลากรในองค์การควรมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำเสนอความคิดริเริ่มเพื่อสร้างสรรค์งานใหม่ๆ หรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ โดยอาศัยความรู้ ความเข้าใจ ความคิดสร้างสรรค์ ในงานที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ นำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Jinatta Kitima (2018) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัทธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม กล่าวไว้ว่า การนำเสนอความคิดริเริ่มเพื่อสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ซึ่งนำไปสู่การออกแบบผลงานที่มีความแปลกใหม่และทันสมัย ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และระดับองค์การ

4) สมรรถนะหลักด้านการสื่อสาร ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารที่ดีภายในองค์กรจะยกระดับการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่น เพราะบุคลากรมีการถ่ายทอดข้อมูล คำสั่งที่ได้รับได้อย่างถูกต้องเหมาะสม การสื่อสารที่ดีนั้นจะต้องมีพฤติกรรมความสามารถในการติดต่อประสานงานที่ดี มีทักษะในการสื่อสารที่ดี มีความมั่นใจในการสื่อสาร มีความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ใช้ มีกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลและสามารถถ่ายทอดความคิดให้ผู้อื่นได้รับทราบโดยการใช้ช่องทางและภาษาในการสื่อสารได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และในขณะเดียวกันก็เป็นผู้รับฟังอย่างตั้งใจได้ดีเหมือนกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Suda Tangkanon (2016) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อสร้างเครื่องมือประเมินสมรรถนะของบุคลากรสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมในการประสานงานที่ดีมีการสื่อสารอย่างมั่นใจ และมีความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีความมั่นใจในการสื่อสาร และในขณะเดียวกันก็เป็นผู้รับฟังอย่างตั้งใจได้เหมือนกัน รวมทั้งมีกระบวนการถ่ายทอด และสามารถถ่ายทอดความคิดเห็นให้ผู้อื่นได้รับทราบโดยการใช้ภาษาในการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง และมีทักษะในการสื่อสารที่ดี เก่งภาษา ชอบพบปะผู้อื่นเพื่อสร้างเครือข่ายและประสานงานเก่ง สามารถปรับตัวและให้ความร่วมมือ แลกเปลี่ยนแนวความคิด วิธีการทำงานแลกเปลี่ยนกระบวนการการทำงานกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างดี

5) สมรรถนะหลักด้านการมีคุณธรรม จริยธรรม ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินธุรกิจที่ดีโดยยึดมั่นคุณธรรม จริยธรรม มีจรรยาบรรณต่อลูกค้า โดยคณะผู้บริหารเห็นชอบว่า การมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นหัวใจหลักในการดำเนินธุรกิจให้เกิดความยั่งยืน บุคลากรในองค์กรต้องตระหนักคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานเพื่อสร้างสินค้าและบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากลเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือจากลูกค้า สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Phasathon Jongsuwat (2018) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กร กรณีศึกษาบริษัท ยิงยงมินิมาร์ท จำกัด กล่าวไว้ว่า พนักงานจะต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา อีกทั้งไม่ควรมีพฤติกรรมที่ส่งผลให้องค์กรได้รับความเสียหายในด้านทรัพยากร รายได้ หรือภาพลักษณ์ขององค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Sarocha Chaipani (2020) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ABC จำกัด กล่าวไว้ว่า พนักงานมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงบุคคลที่สามารถอธิบายหรือให้ข้อเสนอแนะถึงวิธีการแก้ไขปัญหาแก่ผู้อื่นเกี่ยวกับหลักคุณธรรมจริยธรรมขององค์กร อีกทั้งยังประพฤติตนอยู่ในภาวะเยียบ มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานไม่คดโกงหรือหลอกลวงผู้อื่น ตลอดจนส่งเสริม กระตุ้นใจให้ทีมงานปฏิบัติงานตามหลักคุณธรรมจริยธรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อภาพลักษณ์ที่ดี

6. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กร กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตกล่องบรรจุภัณฑ์ XYZ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือด้านการนำผลการวิจัยไปใช้และด้านการศึกษาในครั้งต่อไป

6.1 ด้านการนำผลวิจัยไปใช้

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย พบว่า เมื่อบริษัทผู้ผลิตกล่องบรรจุภัณฑ์ XYZ ได้กำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กร รวมถึงพฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละระดับตำแหน่งแล้ว บริษัทสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้

1) บริษัทสามารถนำไปผลวิจัยสมรรถนะหลักที่ได้ทั้ง 5 สมรรถนะไปขยายผลสู่การประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรในปัจจุบันและต่อยอดการพัฒนาตามสมรรถนะแต่ละด้าน

2) บริษัทสามารถนำสมรรถนะหลักที่ได้ไปใช้ในการออกแบบและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้เหมาะสมกับแต่ละคน

3) บริษัทสามารถนำสมรรถนะหลักที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการสรรหา พิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานภายในองค์กรให้ตรงตามสมรรถนะหลักที่องค์กรกำหนดไว้อีกด้วย

4) บริษัทต้องทำความเข้าใจและสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทราบว่า การพัฒนาตามสมรรถนะหลักแต่ละด้านมีความจำเป็นต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่อย่างไร

5) ควรมีการประชุมหารือกันภายในองค์กรเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาในแต่ละสายงานเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบและวางแผนการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เหมาะสมเป็นรายบุคคล หรือกลุ่มงาน

เพราะบุคคลภายในองค์กรมีพฤติกรรมการเรียนรู้แตกต่างกัน เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพและช่วยส่งเสริมให้องค์กรดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากประเด็นในการนำผลการวิจัยไปใช้ดังที่กล่าวมา หากองค์กร ธุรกิจ หน่วยงาน หรือบริษัทที่สนใจ ควรศึกษาแนวทางในการนำรูปแบบการกำหนดสมรรถนะหลักไปปรับใช้ในองค์กร เพื่อช่วยส่งเสริม พัฒนา ต่อยอด การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ได้เป็นอย่างดี

6.2 ด้านการศึกษาในครั้งต่อไป

ประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับการวิจัยเรื่องนี้ไปต่อยอดในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1) ศึกษาในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่องค์กรตั้งไว้

2) ศึกษาแนวทางการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กร

3) ด้านอื่นๆ ได้แก่ การศึกษาวิจัยสมรรถนะการบริหารจัดการ และการศึกษาสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาให้ครอบคลุมและเตรียมความพร้อมของบุคลากร ในการผลักดันและสนับสนุนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

7. องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

งานวิจัยนี้ได้องค์ความรู้ที่สำคัญคือการคัดเลือกและกำหนดสมรรถนะหลักที่เหมาะสมของบุคลากรในองค์กรของบริษัทผู้ผลิตกล่องบรรจุภัณฑ์ XYZ โดยผู้ที่สนใจนำองค์ความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์และปรับใช้ในองค์กร ควรให้ความสำคัญกับประเด็นต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) ด้านการดำเนินงานและกระบวนการ ได้ทราบถึงแนวทางการทำงานที่เหมาะสมหรือต้องปรับปรุง 2) ด้านประสิทธิภาพของการทำงาน ได้ทราบถึงการวัดและเปรียบเทียบผลลัพธ์เพื่อปรับปรุงแผนการดำเนินงาน 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้ทราบถึงการระบุความสามารถและข้อกำหนดของบุคลากร 4) ด้านการจัดทำแผนและยุทธศาสตร์ ได้ทราบถึงการสร้างแผนการปฏิบัติที่ยั่งยืน 5) ด้านการจัดการปัญหา ได้ทราบถึงการระบุและแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น 6) ด้านการพัฒนาทักษะและความรู้ ได้ทราบถึงการสร้างแผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ของทรัพยากรบุคคล

8. เอกสารอ้างอิง

- Amaret, N. (2020). **Thai economy after COVID-19: moving forward strongly**. Retrieved from Bank of Thailand. Retrieved on 12 April 2022, from https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_30Nov2020.aspx
- Chaipani, S. (2020). **Study of the core competencies of employees of ABC Company Limited**. [Independent research]. Panyapiwat Institute of Management.
- E-Finance Thai News Agency. (2020). **Includes news about layoffs - closing businesses - filing for bankruptcy in 2020**. Retrieved on 16 April 2021, from https://www.efinancethai.com/advertorial/AdvertorialMain.aspx?name=ad_202007211703
- Jongsuwat, P. (2018). **A study of the core competencies of personnel in organizations. Company case studies Yingyong Minimart Co., Ltd.** (independent research). Panyapiwat Institute of Management.
- Kiatkitikul, P. (2018). **Study of core competencies to create a tool to evaluate the core competencies of human resources personnel, Home Product Center Public Company Limited**. [Master's thesis]. Panyapiwat Institute of Management.

- Kitima, J. (2018). **A study of the core competencies of employees in telecommunications business companies**. [Master's thesis]. Panyapiwat Institute of Management.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than Intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Mongkhonmek, C. (2018). **Developing a model for developing teacher competencies in a participatory manner with School under the jurisdiction of the Secondary Educational Service Area Office, Area 3**. [Doctoral dissertation]. Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University.
- Noppawan, K. (2022). **Work performance of project control engineers in the automatic machinery design and production business**. Case study of A.I. Technology Company Limited. (Independent research). Panyapiwat Institute of Management.
- Office of the Economic and Social Development Board. (2017). **Summary article of the National Economic and Social Development Plan No. 12**. Retrieved on 28 February 2021, from https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422
- Phuwittayaphan, A. (2016). **Management competency development program for leaders**. HR Center Company Limited.
- Sunthornwan, P. (2016). **Guidelines for developing management personnel according to leadership competencies of agricultural machinery distributor companies**. [Master's thesis]. Panyapiwat Institute of Management.
- Suthammanon, L. (2020). **Competency. Teaching documents for career advancement management and highly talented people**. Panyapiwat Institute of Management.
- Tangkanon, S. (2016). **Study of core competencies to create a competency assessment tool for Panyapiwat Institute of Management personnel**. [Master's degree thesis]. Panyapiwat Institute of Management.