

การศึกษาถึงความสามารถหลักและความสามารถด้านการบริหาร
กรณีศึกษา บริษัท อิตาซี เมทัลส์ (ประเทศไทย) จำกัด สาขาชลบุรี

เฉลิมขวัญ ประสิทธิ์นอก

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา
มิถุนายน 2563
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ เฉลิมขวัญ ประสิทธิ์นอก ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์



.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรณี พิมาพันธุ์ศรี)

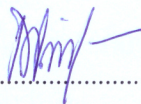
คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์



.....ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรณี พิมาพันธุ์ศรี)



.....กรรมการ
(ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่)



.....กรรมการ
(ดร.วรรณวิชนี ถนอมชาติ)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา



..... คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรณี พิมาพันธุ์ศรี)

วันที่ ๑๑ เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2563

กิตติกรรมประกาศ

ความสำเร็จของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ได้รับความกรุณาที่ดีจากอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรณี พิมพันธ์ศรี ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ได้กรุณาให้คำแนะนำ ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ และเสียสละเวลาให้คำปรึกษา คอยช่วยเหลือด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่งตลอดมา พร้อมทั้งคอยชี้แนะแนวทางตลอดจนการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เรียบเรียงเนื้อหาเพื่อคุณภาพ พร้อมสนับสนุน ส่งเสริมจนการทำงานนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอกราบขอบคุณคณาจารย์ อาจารย์ ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แพร์รี่ และอาจารย์ ดร.วรรณวิชนี ถนอมชาติ คณะกรรมการสอบปกป้องงานนิพนธ์ฉบับนี้ ที่ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ในการแก้ไขให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ประสานงานและอำนวยความสะดวกในการศึกษาเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์พิจารณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการทำสารนิพนธ์ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เพชรรัตน์ วิริยะสืบพงศ์ อาจารย์ประจำคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว คุณภาลินี ปราณีบุตร ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ บริษัท สยาม คาลโซนิค จำกัด สำนักงานจังหวัดชลบุรี และคุณเริงศักดิ์ รัตนสุรางค์ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ฮิตาชิ เมทัลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ในการอนุมัติในการศึกษาต่อและให้ข้อมูลในการศึกษา รวมทั้งขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารระดับสูง และผู้บังคับบัญชาระดับแผนกทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้

สุดท้ายขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติพี่น้อง และครอบครัวที่ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการเรียนและเป็นกำลังใจในการศึกษา ซึ่งทุกท่านได้เป็นพลังใจสำคัญที่ผลักดันให้ผู้ศึกษาประสบความสำเร็จจนกระทั่งทุกวันนี้

เฉลิมขวัญ ประสิทธิ์นอก

58920087: บธ.ม.

คำสำคัญ: ความสามารถหลัก/ ความสามารถด้านการบริหาร/ ค่านิยมหลัก

เฉลิมขวัญ ประสิทธิ์นอก: การศึกษาถึงความสามารถหลักและความสามารถด้านการบริหาร กรณีศึกษา บริษัท ฮิตาชิ เมทัลส์ (ประเทศไทย) จำกัด สาขาชลบุรี (A STUDY OF CORE COMPETENCY AND MANAGERIAL COMPETENCY OF HITACHI METALS (THAILAND) LTD.) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: พรรณี พิมาพันธุ์ศรี, Ph.D., 79 หน้า. ปี พ.ศ. 2563.

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษารวบรวมถึงความสามารถหลัก และความสามารถด้านการบริหาร นำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง 2. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการกำหนดความสามารถหลัก และความสามารถด้านการบริหารต่อผู้บริหารระดับสูง และนำไปปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ การศึกษานี้ใช้วิธีการศึกษาด้วยวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บังคับบัญชาระดับแผนกให้ได้มาซึ่งรายการความสามารถจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กร และการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ บทความ การวิจัย ความสามารถองค์กรอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน รวบรวมจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และหรือผู้บังคับบัญชาระดับผู้จัดการแผนก ให้ได้มาซึ่งรายการความสามารถหลักและความสามารถด้านการบริหาร ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรอย่างละ 5 รายการ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และผู้บังคับบัญชาระดับผู้จัดการแผนกจำนวน 13 คน ประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้จัดการโรงงาน จำนวน 1 คน ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป จำนวน 5 คน และผู้จัดการแผนก จำนวน 7 คน ผลการศึกษา พบว่าความสามารถหลัก (Core competency) สำหรับบุคลากรทุกคนภายในองค์กรจำเป็นต้องมีร่วมกัน ประกอบด้วย 1. การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality focus) 2. การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ (Teamwork and collaboration) 3. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous development) 4. ความซื่อสัตย์ (Honesty) 5. การปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance) และความสามารถด้านการบริหาร (Managerial competency) เป็นความสามารถของบุคลากรในตำแหน่งระดับผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมี ประกอบด้วย 1. ความเป็นผู้นำ (Leadership management) 2. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem solving and decision making) 3. การวางแผนและการจัดการ (Planning and organizing) 4. การประสานความร่วมมือ (Collaboration) และ 5. การบริหารต้นทุน (Cost management)

58920087: M.B.A.

KEYWORDS: CORE COMPETENCY/ MANAGERIAL COMPETENCY/ CORE VALUE
CHALERMKHUAN PRASITNOK: A STUDY OF CORE COMPETENCY AND
MANAGERIAL COMPETENCY OF HITACHI METALS (THAILAND) LTD. ADVISORS:
PUNNEE PIMAPUNSRI, Ph.D., 79 P. 2020.

The purposes of this study were 1. to study and identify core competencies and managerial competencies to present to the executives; and 2. to propose guidelines for determining core competencies and managerial competencies to the executives to apply in an effective personnel development. This study was a qualitative research using the interview of the executives and the heads of department in order to obtain the list of competencies from the internal sources and the related academic works, articles, and research papers about competencies from other similar organizations. The structured interview questions were formed, and the interview with the executives and/ or heads of department were conducted to obtain the list of appropriate core competencies and managerial competencies for the organization, containing 5 items for each. The interviewees were 13 executives and heads of department, which included 1 assistant factory manager, 5 assistant general managers, and 7 department managers.

The study found that the core competencies that all personnel of the organization need to have in common consist of 1. Quality Focus, 2. Teamwork and Collaboration, 3. Continuous Development, 4. Honesty, and 5. Compliance. The managerial competencies, that are considered necessary for the head positions consist of 1. Leadership Management, 2. Problem Solving and Decision Making, 3. Planning and Organization, 4. Collaboration, and 5. Cost Management.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและแนวคิดในการศึกษา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
ขอบเขตของการศึกษา.....	3
วิธีการศึกษา.....	3
กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา.....	4
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	4
2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	6
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถ	6
การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์กรที่คล้ายคลึงกัน	19
องค์กรที่ศึกษา	21
3 วิธีการดำเนินการศึกษา.....	26
ประชากรที่ใช้ในการศึกษา.....	26
วิธีการศึกษา.....	26
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	27
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	28
การวิเคราะห์ข้อมูล	28
4 ผลการศึกษา	29
สรุปผลการศึกษารวบรวมรายการความสามารถหลักและความสามารถด้าน	
การบริหารจากปัจจัยภายนอกองค์กร	29

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ผลการศึกษารวบรวมรายการความสามารถหลักและความสามารถด้านการบริหารจากองค์กรอื่นที่มีความคล้ายคลึงกัน.....	32
ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ตัวแทนผู้บริหารระดับแผนก และการวิเคราะห์รายการความสามารถจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กร.....	33
สรุปผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ตัวแทนผู้บริหารระดับสูง และผู้บังคับบัญชาระดับแผนก	41
5 สรุปผล การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	47
สรุปผลการศึกษา.....	48
อภิปรายผลการศึกษา.....	49
ข้อเสนอแนะเพื่อให้บริษัทนำไปปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร.....	51
ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคต.....	54
บรรณานุกรม	55
ภาคผนวก	57
ภาคผนวก ก.....	58
ภาคผนวก ข.....	63
ภาคผนวก ค.....	67
ประวัติย่อของผู้วิจัย	79

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
2-1	สรุปแหล่งที่มาและบุคคลที่มีส่วนร่วมในการกำหนดขีดความสามารถทั้ง 3 ประเภท หลักที่แตกต่างกัน	10
4-1	สรุปรายการความสามารถจากการค้นคว้าเอกสารวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	29
4-2	สรุปรายการความสามารถจากองค์กรอื่นที่มีความคล้ายคลึงกัน	32
4-3	การตั้งชื่อความสามารถซึ่งได้จากการวิเคราะห์หัวข้อทัศนขององค์กร	33
4-4	การตั้งชื่อความสามารถซึ่งได้จากการวิเคราะห์พันธกิจขององค์กร	34
4-5	การตั้งชื่อความสามารถซึ่งได้จากการวิเคราะห์จรรยาบรรณขององค์กร	35
4-6	การตั้งชื่อความสามารถซึ่งได้จากการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์องค์กร ปี พ.ศ. 2562	36
4-7	การตั้งชื่อความสามารถซึ่งได้จากการวิเคราะห์นโยบายคุณภาพ	37
4-8	การตั้งชื่อความสามารถซึ่งได้จากการวิเคราะห์นโยบายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม	38
4-9	การตั้งชื่อความสามารถที่ได้จากการวิเคราะห์แนวคิดหลักด้านกระบวนการและ เทคโนโลยี	39
4-10	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสามารถจากตัวแทนผู้บริหารระดับแผนก	39
4-11	สรุปผลการสัมภาษณ์ตัวแทนผู้บริหารระดับสูง และผู้บังคับบัญชาระดับแผนก	42

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2-1 โมเดลขีดความสามารถ (Competency model)	9
2-2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model)	13
2-3 การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถ (Competency) ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	18
2-4 ผลิตภัณฑ์หลักของบริษัท อิตาซี เมทัลส์ (ประเทศไทย) จำกัด	22
2-5 โครงสร้างของบริษัท อิตาซี เมทัลส์ (ประเทศไทย) จำกัด สาขาชลบุรี	25

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและแนวคิดในการศึกษา

ประเทศไทยกำลังก้าวสู่ช่วงการปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 คือ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Value-based economy) ทั้งนวัตกรรมเทคโนโลยี นวัตกรรมด้านเครื่องจักรระบบอัตโนมัติ และระบบคอนโทรลต่าง ๆ (กรุงเทพฯธุรกิจ, 2559) และในภาคอุตสาหกรรมเริ่มนำหุ่นยนต์มาเป็นผู้ช่วยในการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ทำให้พนักงานต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความสามารถ ทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง

ในภาคธุรกิจก็เป็นส่วนสำคัญทำให้เศรษฐกิจของประเทศเจริญเติบโต และความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ นั้นมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ระบบเทคโนโลยี และการบริหารคน การจะทำธุรกิจให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลาย ๆ อย่างร่วมกัน เพื่อทำให้องค์กร “แข็งแกร่ง” และสามารถ “แข่งขัน” กับองค์กรอื่น ๆ ในยุคแห่งโลกาภิวัตน์ที่นับวันจะรุนแรงมากขึ้น ความแข็งแกร่งขององค์กรนั้นขึ้นกับทุน หรือทรัพย์สินที่จับต้องหรือนับได้ และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญขององค์กร การสร้างนวัตกรรม คุณภาพสินค้า ภาพพจน์ ชื่อเสียง และการยอมรับของสังคม เป็นสิ่งที่ใช้สร้างโอกาสและความสามารถในการแข่งขันเพื่อให้คู่แข่งไล่ตามไม่ทัน สร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งธุรกิจจะประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ได้นั้นสิ่งสำคัญ คือ การที่มีบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับหน้าที่งาน ซึ่งบุคลากรมีความสามารถในการทำงาน (Functional competency) และมีความสามารถในการบริหารจัดการ (Managerial competency) ซึ่งจะช่วยสนับสนุนระบบการบริหารจัดการในส่วนงานที่รับผิดชอบให้ผลการดำเนินงานประสบความสำเร็จ และสิ่งสำคัญอีกประการที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ คือ บุคลากรต้องมีความสามารถ มีวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และนโยบายการดำเนินธุรกิจขององค์กร (Core competency)

สิ่งที่สำคัญที่สุดที่องค์กรในปัจจุบันต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง คือ การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human capital) ซึ่งเป็นวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในยุคเศรษฐกิจองค์ความรู้ (Knowledge economy) ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้นำเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่าง ๆ และสมรรถนะเป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านธุรกิจให้แก่องค์กรเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้น

แนวคิดในการนำขีดความสามารถมาใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีค่อนข้างมากขึ้นในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการกำหนดขีดความสามารถนี้เป็นเครื่องมือในการบริหารคน นับตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรให้ได้ตามความคาดหวังของตำแหน่งนั้น ๆ

บริษัท ฮิตาชิ เมทัลส์ (ประเทศไทย) จำกัด (Hitachi Metals (Thailand) Ltd.) ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ เดิมชื่อ บริษัท เอเอชซีแอล (ประเทศไทย) จำกัด ก่อตั้งบริษัทเมื่อวันที่ 12 ธันวาคม พ.ศ. 2546 และได้ถูกควบรวมกิจการเป็นบริษัท ฮิตาชิ เมทัลส์ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2557 ซึ่งปัจจุบันได้ดำเนินกิจการมาเป็นระยะเวลา 16 ปี ซึ่งมีบุคลากรที่มีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี แต่ยังคงความสามารถในการบริหารจัดการที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้สามารถดำเนินงานอย่างประสบความสำเร็จ และความสามารถหลักของบุคลากรในองค์กรที่จะผลักดันให้บุคลากรมีความสามารถ และวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจและจำเป็นที่จะศึกษาถึงความสามารถหลัก (Core competency) เป็นคุณสมบัติร่วมของบุคลากรทุกคนในองค์กร จำเป็นต้องมี และความสามารถด้านการบริหาร (Managerial competency) เป็นขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชา

สำหรับบริษัทฯ ได้มีค่านิยมหลัก ที่มีแนวปฏิบัติที่ใช้อยู่แล้ว แต่ยังไม่ได้ถูกกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ บนพื้นฐานของความสามารถ (Competency based management) ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษารวบรวมถึงความสามารถหลัก และความสามารถด้านการบริหาร และนำผลการศึกษาในครั้งนี้ไปเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อพิจารณากำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร และการบริหารจัดการงานเกี่ยวกับบุคลากรในด้านต่าง ๆ บนพื้นฐานของความสามารถต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อรวบรวมความสามารถหลัก และความสามารถด้านการบริหาร นำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการกำหนดความสามารถหลัก และความสามารถด้านการบริหารต่อผู้บริหารระดับสูง และนำไปปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ มุ่งศึกษาค้นคว้าเพื่อศึกษาถึงความสามารถหลักของพนักงานทุกคน และความสามารถด้านการบริหารของพนักงานระดับผู้บริหาร หรือระดับผู้บังคับบัญชา ของบริษัท อิตาซี เมทัลส์ (ประเทศไทย) จำกัด สาขาชลบุรี เพื่อเสนอแนวทางสำหรับองค์กรนำไปปรับใช้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป หรือผู้จัดการแผนก จำนวน 13 คน ตามโครงสร้างขององค์กร (อ้างอิงจาก ภาพที่ 2-5 โครงสร้างองค์กรบริษัท อิตาซี เมทัลส์ (ประเทศไทย) จำกัด)
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงความสามารถหลักของพนักงานทุกคนและความสามารถด้านการบริหารของพนักงานระดับผู้บริหาร หรือระดับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้มาซึ่งรายการความสามารถหลัก และความสามารถด้านการบริหาร ที่มีความเหมาะสมกับองค์กร เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร นำไปปรับใช้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป
3. ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือน มกราคม พ.ศ. 2562 ถึง มกราคม พ.ศ. 2563

วิธีการศึกษา

1. ศึกษาข้อมูลเอกสารข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ปรัชญา การบริหารงาน นโยบายการดำเนินธุรกิจ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร นำมาวิเคราะห์ซึ่งรายการความสามารถหลักและความสามารถด้านการบริหาร และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บังคับบัญชาระดับผู้จัดการแผนก
2. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำราวิชาการ บทความ ภาคนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ ผลงานวิจัย และสื่อสิ่งพิมพ์ ตลอดจนสื่อข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อให้ทราบถึงแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง นำมาวิเคราะห์และรวบรวมเป็นรายการความสามารถหลักและความสามารถด้านการบริหาร
3. ศึกษารวบรวมความสามารถหลักและความสามารถด้านการบริหารจากองค์กรที่คล้ายคลึงกัน
4. นำรายการความสามารถ จัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อให้ผู้บริหารระดับแผนกหรือเทียบเท่า เลือกรายการความสามารถหลักและความสามารถด้านการบริหารที่เหมาะสมกับองค์กรตามลำดับความสำคัญอย่างละ 5 อันดับ

5. สรุปผลของความสามารถหลัก และความสามารถด้านการบริหารที่ได้จากการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งให้คำนิยามความหมายของความสามารถในแต่ละรายการ

6. นำเสนอรายการความสามารถหลักและความสามารถด้านการบริหารต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อพิจารณา พร้อมทั้ง เสนอแนะแนวทางการนำความสามารถหลักและความสามารถด้านการบริหารไปปรับใช้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพต่อไป

กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษา รวบรวมถึงความสามารถหลักของพนักงานทุกคน และความสามารถด้านการบริหารของพนักงานระดับผู้บริหาร หรือระดับผู้บังคับบัญชา เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพให้ได้มาซึ่งข้อมูลรายการความสามารถหลักและความสามารถด้านการบริหารเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง พิจารณาเพื่อปรับใช้ในการพัฒนานุเคราะห์ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

1. ผู้ศึกษาได้รับความรู้และความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถ และองค์กร ได้มีโมเดลเกี่ยวกับความสามารถหลัก สำหรับพนักงานทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม และความสามารถด้านการบริหารสำหรับบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา

2. ผลจากการศึกษาที่ได้ใช้ประกอบการพิจารณาและเป็นแนวทางในการกำหนดความสามารถหลัก และความสามารถด้านการบริหาร เพื่อองค์กรนำไปปรับใช้ในการบริหารงานบุคคล เริ่มตั้งแต่พนักงานเริ่มเข้างานจนกระทั่งเกษียณอายุ เช่น การสรรหาคัดเลือกบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนานุเคราะห์ให้ได้ตามความคาดหวังของตำแหน่งนั้น ๆ เป็นต้น

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

ความสามารถ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะในตัวบุคคลทั้งทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งพฤติกรรมในการทำงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้

ความสามารถหลักของบุคลากร (Core competency) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ อันจะสะท้อนค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร วิสัยทัศน์ ภารกิจ และตอบรับกับกลยุทธ์ขององค์กร

ความสามารถด้านการบริหาร (Managerial competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการที่มีความจำเป็นสำหรับพนักงานที่มีหน้าที่ในระดับการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

ค่านิยมหลัก (Core value) หมายถึง คุณลักษณะ ความเชื่อหลัก และการแสดงพฤติกรรมในองค์กร ที่เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กรที่มีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของพนักงาน ที่ส่งผลต่อธุรกิจหรือผลประกอบการของการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาถึงความสามารถหลัก และความสามารถด้านการบริหาร ทัศนศึกษา บริษัท อิตาซี เมทัลส์ (ประเทศไทย) จำกัด สาขาชลบุรี เป็นการศึกษาให้ให้มาซึ่งรายการความสามารถหลัก และความสามารถด้านการบริหาร เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ได้จริงในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นเพื่อให้การศึกษานี้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องศึกษาอยู่บนหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถภายใต้ ประเด็นดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถ
 - 1.1 ความหมายของความสามารถ
 - 1.2 ประเภทของความสามารถ
 - 1.3 องค์ประกอบของความสามารถ
 - 1.4 การประยุกต์ใช้ความสามารถ
 - 1.5 ประโยชน์ของการนำความสามารถไปใช้ภายในองค์กร
2. การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถ
3. องค์กรที่ทำการศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถ

แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ (Competency) เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1972 ที่ Harvard University จากความสงสัยของ McClelland ว่าทำไมพนักงานที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน จึงได้ทำการวิจัยโดยแยกพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี ออกจากพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วทำการศึกษาพนักงานทั้งสองกลุ่มมีการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีสิ่งที่เรียกว่า “Competency” และในปี ค.ศ. 1973 แนวคิดเรื่องความสามารถได้เป็นที่รับรู้มากยิ่งขึ้น ในบทความอันลือลั่นชื่อเรื่อง “Testing for competence rather than for intelligence” ซึ่งถูกเขียน โดย David McClelland ในวารสาร American Psychologist ซึ่งแนวคิดของ McClelland ได้ถูกนำมาพัฒนาและประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ เพราะเริ่มตระหนักแล้วว่า การสอบความรู้ทางวิชาการ ไม่ได้ช่วยให้ได้คนที่มีความสามารถตรงกับงานได้

ในยุคต่อมา Richard Boyatzis และ Lyle และ Signe Spencer ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับ

ความสามารถเพิ่มเติม และได้เขียนหนังสือชื่อ “The competent manager : A model of effective performance” ขึ้นในปี 1982 และนิยามความสามารถในงานว่าเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพ เน้นคุณลักษณะที่อยู่ภายใน เป็นทักษะที่ไม่ใช่พฤติกรรม เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้นทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมาก

ต่อมา Hamel and Prahalad (1994) ได้คิดค้น ความสามารถหลัก (Core competency) ขึ้น โดยเชื่อมโยงขีดความสามารถเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อประโยชน์และสร้างรายได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ โดยขีดความสามารถหลักทำให้องค์กรสามารถที่จะรู้ว่าควรจะทำเนื้องานอย่างไร ให้มีความโดดเด่นเหนือคู่แข่ง และเปรียบเสมือนเป็นทรัพย์สินสมบัติที่ถาวรขององค์กร

1. ความหมายของความสามารถ

แนวคิดเริ่มต้นเกี่ยวกับขีดความสามารถ ได้ถูกจำกัดความโดย McClelland (1993) โดยให้ความหมายของขีดความสามารถไว้ว่า บุคลิกลักษณะที่เป็นพื้นฐานของบุคคล มีส่วนในการทำนายผลการปฏิบัติงานที่ดี คุณลักษณะที่เป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานของตนเองที่รับผิดชอบให้ตามเกณฑ์หรือสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ได้ ขีดความสามารถประกอบด้วยแรงจูงใจ (Motives) ลักษณะ (Traits) ความคิดของตนเอง (Self-concepts) ทักษะ (Attitude) คุณค่า (Values) ความรู้ในเนื้อหา (Content knowledge) หรือ ความรู้ ความคิด (Cognitive) หรือทักษะเชิงพฤติกรรม (Behavioral skills) ที่สามารถวัดได้หรือเชื่อถือได้ ประกอบกันทำให้บุคคลแต่ละคนได้รับความสำเร็จในการทำงานแตกต่างกัน

Spencer and Spencer (1993) ได้ให้ความหมายของขีดความสามารถ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying characteristic) ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) คุณลักษณะเหล่านี้เป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

Boyatzis (1982) ได้ให้คำจำกัดความของขีดความสามารถว่า หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของการปฏิบัติงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

อากรณ ภูวิทย์พันธ์ (2553) กล่าวว่า ความสามารถ (Competency) หมายถึง ขีดความสามารถ ศักยภาพ สมรรถนะ หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งความสามารถเป็นการกระทำหรือแสดงออกของบุคคลกรในองค์กร โดยมีความเชื่อว่าความสามารถ จะส่งผลลัพธ์ หรือดัชนีชี้วัดผลงาน (Key performance indicators (KPIs) ที่กำหนดขึ้น กล่าวคือ ความสามารถ (Competency)

กับดัชนีชี้วัดผลงาน (KPIs) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกัน ซึ่งเป็นคุณสมบัติหรือปัจจัยการประเมินที่มักนิยมนำใช้เพื่อวัดความสามารถของบุคลากรในปัจจุบัน

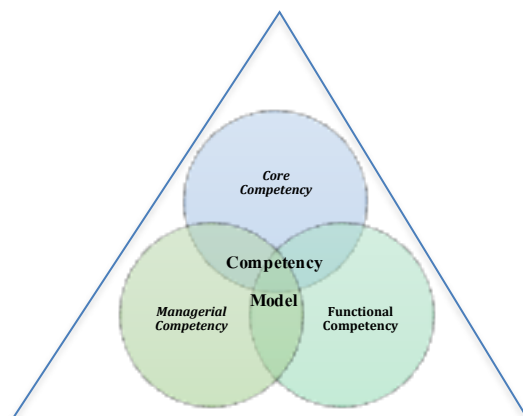
วารงศ์ศิริ ทรงศีล (2550) ได้กล่าวถึงความหมายของ จิตความสามารถไว้ว่า จิตความสามารถ หมายถึง ความสามารถใด ๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานพึงมี เพื่อให้สามารถทำงานที่รับผิดชอบได้อย่างบรรลุเป้าหมายและสามารถพัฒนาไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้ โดยความสามารถซึ่งประกอบขึ้นเป็นจิตความสามารถ ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) บุคลิกลักษณะ (Traits) แนวคิด/ ความคิดของตน (Self-concepts) ทักษะ (Attitude) หรือ ค่านิยม (Values) ซึ่งจิตความสามารถนี้สามารถวัดได้และเชื่อถือได้

ดังนั้น ความหมายของความสามารถโดยรวม คือ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่ามาตรฐาน ซึ่งต้องมีการประเมินเพื่อนำจิตความสามารถที่ได้นำไปใช้กับงานบริหารทรัพยากรบุคคล

2. ประเภทของความสามารถ

การจัดแบ่งประเภทของจิตความสามารถที่ใช้กันอยู่ทั่วไปภายในองค์กร ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน แบ่งออกเป็น 3 ประเภท (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2552) ได้แก่

- 2.1 ความสามารถหลัก (Core competency)
- 2.2 ความสามารถด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency)
- 2.3 ความสามารถในหน้าที่งาน (Functional competency)



ภาพที่ 2-1 โมเดลขีดความสามารถ (Competency model)

ดัดแปลงมาจาก อารักษ์ ภู่วิทยพันธ์ (2552)

2.1 ความสามารถหลัก (Core competency)

ความสามารถหลัก (Core competency) หรือบางองค์กรเรียกว่าสมรรถนะการอยู่ในสังคมโลก (Global competency) หรือสมรรถนะร่วม (Common competency) ซึ่งความสามารถหลักเป็นพฤติกรรมที่ต้องการให้พนักงานทุกคน ทุกระดับตำแหน่งงานในองค์กรจะต้องมี และเมื่อพนักงานทุกคนปฏิบัติเหมือนกัน พฤติกรรมเหล่านั้น หากพนักงานมีการแสดงพฤติกรรม ที่กำหนดขึ้นเหมือน ๆ กันเป็นระยะเวลานาน ย่อมจะทำให้เกิดการหล่อหลอมออกมาเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) พบว่าความสามารถหลัก (Core competency) ที่กำหนดขึ้นนั้นต้องเน้นไปที่พฤติกรรมการแสดงออกของคนในองค์กร ขีดความสามารถหลักต้องเน้นไปที่คน โดยเฉพาะการแสดงออกของคนในองค์กร เป็นพฤติกรรมร่วมที่อยากจะให้พนักงานทุกคนปฏิบัติเหมือนกัน และกำหนดขึ้นจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ หรือเป้าหมายขององค์กร โดยส่วนใหญ่ จะมีจำนวนข้อของขีดความสามารถหลักจะอยู่ประมาณ 3-5 ข้อ (อารักษ์ ภู่วิทยพันธ์, 2553)

2.2 ความสามารถในด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency)

ความสามารถในด้านการบริหารจัดการ หรือที่เรียกกันว่า Managerial competency บางองค์กรเรียกความสามารถประเภทนี้ว่า Leadership competency, Structural competency, Role-Specific competency หรือ Professional competency เป็นความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงานให้ประสบความสำเร็จ โดยเน้นไปที่ Cross-function ตามระดับตำแหน่งงาน การกำหนด ความสามารถในด้านการบริหารจัดการ ถูกกำหนดเฉพาะระดับผู้บริหารหรือคาดหวังให้ทุกระดับจะต้องมีนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กร องค์กรบางแห่งอาจต้องการเตรียมความพร้อมของพนักงานให้สามารถบริหารจัดการงานได้ จึงกำหนดให้ ความสามารถในด้าน

การบริหารจัดการเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของพนักงาน แต่บางครั้งเน้นการพัฒนาเฉพาะผู้บริหารก่อน จึงกำหนดให้ความสามารถในด้านการบริหารจัดการมีเฉพาะตำแหน่งงานระดับบริหารจัดการที่มีผู้ได้บังคับบัญชาจะเป็นเรื่องการวางแผน ความเป็นผู้นำ การสอนงาน และการพัฒนาทีมงาน เป็นต้น

2.3 ความสามารถในหน้าที่งาน (Functional competency)

ความสามารถในหน้าที่งาน (Functional competency) บางองค์กรเรียกขีดความสามารถนี้ว่าสมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) สมรรถนะตามสายงาน (Job competency) หรือสมรรถนะเฉพาะด้าน (Specific competency) เป็นความสามารถที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่งาน เฉพาะด้านที่แตกต่างกันไปตามลักษณะงาน (Job description) ที่ได้รับมอบหมายในแต่ละตำแหน่งงาน พบว่า ความสามารถในหน้าที่งาน Functional competency สามารถกำหนดได้ 2 ประเภท ได้แก่

2.3.1 ความสามารถในหน้าที่งานร่วม (Common functional competency)

หมายถึง ความสามารถในหน้าที่งานที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งงานที่มีกลุ่มงานหรือลักษณะงานใกล้เคียงกันจะต้องมีความสามารถประเภทนี้เหมือนกัน เช่น ตำแหน่งงานพนักงานสรรหาและพนักงานฝึกอบรมจะต้องมีความสามารถร่วมที่เหมือนกัน คือ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงาน บุคลากร ทักษะการติดต่อประสานงาน และมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เป็นต้น

2.3.2 ความสามารถเฉพาะตำแหน่งงาน (Specific functional competency)

หมายถึง ความสามารถเฉพาะตำแหน่งงานจะมีเฉพาะบางตำแหน่งงานเท่านั้น เช่น ทักษะการทำบัญชี ทักษะการขาย เป็นต้น

ตารางที่ 2-1 สรุปแหล่งที่มาและมีบุคคลที่มีส่วนร่วมในการกำหนดขีดความสามารถทั้ง 3 ประเภทหลักที่แตกต่างกัน

ขีดความสามารถ	แหล่งที่มา	ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนด
ความสามารถหลัก (Core competency)	วิสัยทัศน์ ภารกิจ และ เป้าหมายหลักขององค์กร	กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการที่ประกอบด้วย Managing director หรือ Chief executive officer ผู้บริหารระดับสูงสุดของแต่ละหน่วยงาน และหน่วยงานบุคคล

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

ขีดความสามารถ	แหล่งที่มา	ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนด
ความสามารถในด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency)	ขอบเขตหน้าที่งาน มุ่งเน้นงานด้านการบริหารจัดการ	กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการที่ประกอบด้วย Managing director : MD หรือ Chief executive officer : CEO ผู้บริหารระดับสูงสุดของแต่ละหน่วยงาน และหน่วยงานบุคคล
ความสามารถในหน้าที่งาน Functional competency	ขอบเขตหน้าที่งาน มุ่งเน้นงานเทคนิคเฉพาะด้าน	ตัวแทนของตำแหน่งงานของแต่ละหน่วยงาน โดยมีผู้บริหารระดับสูงของแต่ละส่วนงานเป็นผู้พิจารณาอนุมัติความสามารถในหน้าที่งานที่เหมาะสมตามตำแหน่งงาน

ที่มา: อภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2559)

สำหรับบุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดทำและกำหนดความสามารถอาจจะประกอบด้วยบุคคล ดังต่อไปนี้

ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ประกอบด้วย Managing director: MD หรือ Chief executive officer: CEO จะต้องทำหน้าที่ในการพิจารณาอนุมัติให้องค์กรมีการนำความสามารถไปใช้ในระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่อง ด้วยการกำหนดเป็นนโยบาย

ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ โดยผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องทำหน้าที่ในการกำหนดความสามารถในหน้าที่งานของแต่ละตำแหน่งงาน มิใช่ผลัดภาระให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานบุคคลเท่านั้น รวมถึงการนำความสามารถที่กำหนดขึ้นแล้วไปประยุกต์ใช้ต่อในงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์

พนักงานหากองค์กรนำความสามารถไปประยุกต์ใช้ และพนักงานจะต้องปรับกระบวนการคิดของตนเองให้เปิดใจยอมรับ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

หน่วยงานบุคคล โดยหน่วยงานบุคคลจะต้องทำหน้าที่ในการวางแผนการนำความสามารถมาใช้ โดยนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร หน่วยงานฝ่ายบุคคลต้องทำหน้าที่สื่อสารให้พนักงานทุกคนเข้าใจถึงแนวคิด รูปแบบ และความสำคัญของความสามารถ ด้วยการทำแผนการสื่อสารอย่างต่อเนื่องรวมถึงเป็นที่ปรึกษาแนะแก่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานในการนำความสามารถไปประยุกต์ใช้ได้จริงในองค์กร

3. องค์ประกอบของความสามารถ

องค์ประกอบของจิตความสามารถ เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ซึ่งมีนักการศึกษาได้นำเสนอไว้หลายรูปแบบ ดังนี้

จากการศึกษาของ McClelland (1993) ได้กล่าวว่า ความสามารถจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) นั้น ถือเป็นส่วนที่บุคคลแต่ละบุคคลสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยากนัก จะด้วยศึกษาค้นคว้า ทำให้เกิดเป็น ความรู้ (Knowledge) และการฝึกฝนปฏิบัติ ทำให้เกิดเป็นทักษะ (Skills) ซึ่งในส่วนนี้จะเรียกว่า ความรู้หรือทักษะสำหรับใช้ในการทำงาน (Hard skills) ส่วนองค์ประกอบที่เหลือ คือมโนภาพแห่งตน (Self-concept) ประกอบด้วย เจตคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง รวมทั้ง Trait บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล และแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่พัฒนายากมาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล ส่วนนี้วิชาการบางท่านเรียกว่า ทักษะที่ใช้ในการปฏิสัมพันธ์ (Soft skills) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวจะอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ได้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนที่มองเห็นได้ยากนั้นอยู่ใต้น้ำ คือ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ซึ่งส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคล เป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ซึ่งอธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 อย่างไว้ดังนี้

ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี จนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง เป็นต้น

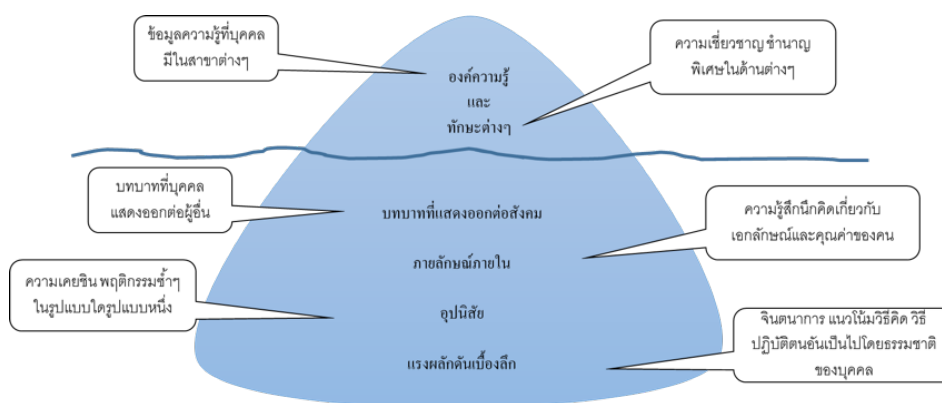
ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้านของบุคคล เช่น มีความรู้ด้านบัญชี ความรู้ภาษาอังกฤษ เป็นต้น

บทบาททางสังคม (Social role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น

ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self image) หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

อุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นคนซื่อสัตย์ เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น

แรงกระตุ้น (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ที่ส่งผลกระทบต่อกรกระทำ เช่น เป็นคนที่มีความต้องการผลสำเร็จ การกระทำจึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา



ภาพที่ 2-2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ดัดแปลงจาก McClelland (1993)

ในส่วนของ อากรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552) ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของ จิตความสามารถ ไว้ดังนี้ ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของคน ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ (Knowledge) ซึ่งความรู้ ความเข้าใจซึ่งได้มาจากการเรียนรู้ ทักษะ (Skills) เกิดจากความสามารถที่ได้มาจากการปฏิบัติ เป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำ และคุณลักษณะของแต่ละบุคคล (Personal attributes) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ จะเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่นำมาสู่การทำงานซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาความรู้และทักษะ

วรารักษ์ศิริ ทรงศีล (2550) ได้อธิบายเกี่ยวกับจิตความสามารถ จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ โดยประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่สามารถมองเห็นได้ง่าย (Visible) สามารถวัดได้ ประเมินได้ และพัฒนาได้ ซึ่งจะประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่สามารถอธิบายได้อีกส่วนหนึ่งคือ ส่วนที่มองเห็นยาก (Hidden) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มองเห็นยากและซ่อนอยู่ในตัวของบุคคล และเป็นสิ่งที่ผลักดันภายในตัวบุคคลให้สามารถแสดงออก ซึ่งผลงานที่ดีเหนือระดับมาตรฐาน ประกอบด้วย แรงจูงใจ (Motive) ลักษณะส่วนตัว (Trait) และอัตมโนทัศน์ส่วนบุคคลหรือความคิดรวบยอดเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept)

4. การประยุกต์ใช้ความสามารถ

การประยุกต์ใช้ความสามารถในองค์กร ทางด้าน อากรณ ภู่วิทยพันธ์ (2552) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความสามารถ (Competency) เป็นเครื่องมือที่ใช้บริหารงานพนักงานของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน จนกระทั่งเกษียณอายุการทำงาน ประกอบด้วย

4.1 การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and selection) ใช้ขีดความสามารถที่ถูกกำหนดขึ้นช่วยในการสรรหาและคัดเลือก ให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน คุณสมบัติที่ต้องการ ทำให้เห็นภาพความต้องการบุคลากรที่ชัดเจนของแต่ละตำแหน่งที่ต้องการ สามารถกำหนดคุณลักษณะที่ชัดเจนขึ้น เพิ่มโอกาสที่จะจ้างคนที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ช่วยให้องค์กรไม่ต้องสูญเสียในการจ้างคนผิด หรือผู้ที่ไม่เหมาะสมเข้าร่วมงานทำให้องค์กรเสียทั้งเงินและเสียเวลา

4.2 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) วางคนให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ รวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลที่พิจารณาจากขีดความสามารถของแต่ละบุคคล

4.3 การฝึกอบรม และการพัฒนา (Training and development) เป็นเครื่องมือในการวางแผนการฝึกอบรม และพัฒนาให้สอดคล้องกับขีดความสามารถของบุคลากรให้เต็มขีดความสามารถของแต่ละคน

4.4 การพัฒนาการเป็นผู้นำ (Leadership development)

4.5 การพัฒนาอาชีพ (Career path development) วางแผนเส้นทางอาชีพแต่ละอาชีพ ซึ่งในแต่ละเส้นทางที่แต่ละบุคคลก้าวเดินไปในแต่ละขั้นจำเป็นต้องมีขีดความสามารถเป็นตัวกำหนด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาต่อไป

4.6 การบริหารจัดการคนเก่งและการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Talent management/ Succession planning) องค์กรต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอดตำแหน่ง มีการพัฒนาขีดความสามารถ และต้องมีการวัดขีดความสามารถเพื่อนำไปสู่การพัฒนาต่อไป

รวมถึง Rylatt and Lohan (1995) ยังได้กล่าวถึงความสามารถสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ดังนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ (Strategic and business) การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรต้องตรวจสอบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กันอย่างสูงกับระดับความสามารถขององค์กรทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีโอกาสสร้างอำนาจในการแข่งขันทางการตลาด

2. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruiting and selecting) เป็นการระบุขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานในระดับต่าง ๆ ช่วยทำให้ผู้ที่ต้องการทำงานได้ทราบถึงทักษะหรือความรู้ที่ตนเองยังขาดอยู่ และช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถคัดเลือกคนเข้าทำงานด้วยการคัดกรองความสามารถของแต่ละบุคคลที่มาสมัครงานในระดับหนึ่งว่า ผู้สมัครนั้นมีความรู้ความสามารถตรงตามที่ต้องการวิธีการกำหนดเครื่องมือในการคัดเลือก เช่น

2.1 การออกแบบใบสมัครงานที่ผู้สมัครต้องการระบุถึงขีดความสามารถของตน

2.2 วิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานด้วยการสัมภาษณ์ มีวิธีการสัมภาษณ์ที่มีข้อความเชื่อมโยงกับขีดความสามารถมาตรฐานขององค์กร ทำให้ทราบถึงขีดความสามารถของผู้สมัครได้ว่ามีหรือไม่มีความสามารถตามที่ต้องการหรือไม่ และหากมีความสามารถแล้วอยู่ในระดับใด สามารถพัฒนาต่อได้หรือไม่

2.3 การออกแบบสอบถามต่างๆ เพื่อวัดระดับความสามารถ ตลอดจนหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะประเมินความสามารถของผู้สมัคร

การพัฒนากระบวนการคัดเลือกพนักงานบนพื้นฐานของขีดความสามารถ องค์กรสามารถดำเนินการได้ 6 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดรูปแบบขีดความสามารถมาตรฐานของแต่ละตำแหน่งงาน
2. สรรหาและออกแบบเครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินผู้สมัครงาน
3. ฝึกอบรมและให้ความรู้กับผู้ที่จะต้องเป็นผู้คัดเลือกบุคลากร
4. ประเมินและคัดเลือกผู้เลือก
5. ตัดสินใจเลือกรับ หรือ ไม่รับผู้สมัคร
6. ตรวจสอบระบบการคัดเลือกพนักงาน บนพื้นฐานของขีดความสามารถอยู่

ตลอดเวลา

3. การเจรจาต่อรอง (Enterprise bargaining)

เมื่อมีการเจรจาต่อรองเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน หรือการเปลี่ยนแปลงการทำงาน สวัสดิการต่าง ๆ การกำหนดขีดความสามารถจะช่วยได้มาก โดยฝ่ายบริหารจัดการและฝ่ายลูกจ้างจะต้องมีความชัดเจน ว่าต้องการอะไรในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ และสามารถชี้ขีดความสามารถนั้นเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะ หรือการจัดสรรค่าตอบแทนได้

4. การบริหารค่าตอบแทน หรือการบริหารค่าจ้างบนพื้นฐานของขีดความสามารถเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน สืบเนื่องจากเป็นกระบวนการในการกำหนดมาตรฐานค่าจ้าง ค่าตอบแทนตามความสามารถ ซึ่งการกำหนดค่าตอบแทนหรือค่าจ้างบนพื้นฐานความสามารถในการทำงาน ประกอบด้วย

- 4.1 การประเมินค่างาน เป็นการกำหนดค่างานเบื้องต้นว่า งานแต่ละงานจะมีค่างานเท่าใดและมีขอบเขตของค่าจ้างตามค่างานเป็นอย่างไร
- 4.2 การกำหนดช่วงของความสามารถจะมีหลายระดับ แต่ละระดับของขีดความสามารถจะมีพื้นฐานของค่าจ้างที่แตกต่างกันไป
- 4.3 การกำหนดอัตราเป้าหมาย เป็นการกำหนดจำนวนของการเลื่อนระดับค่าจ้างโดยภาพรวม
- 4.4 การกำหนดอัตรการขึ้นเงินเดือน เป็นการกำหนดสำหรับพนักงานที่มีขีดความสามารถตรงตามมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่องค์การกำหนด
- 4.5 การกำหนดอัตรการขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงาน สำหรับการเปลี่ยนแปลงความสามารถของพนักงานในระดับที่ดีขึ้น และสามารถรองรับการเลื่อนตำแหน่งงานได้
- การจ่ายค่าตอบแทนตามขีดความสามารถ เป็นการเน้นที่พฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลเป็นหลัก เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาในการบริหารค่าตอบแทน เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวนผลการผลิต ชิ้นงานที่ถูกสร้างสรรค์ขึ้น เป็นต้น
5. การฝึกอบรม (Training) สามารถใช้เป็นมาตรฐานของขีดความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมแบบทางการและการฝึกอบรมในขณะการทำงาน คือ ความรู้ ทักษะและทัศนคติ ที่จะกลายเป็นพื้นฐานของโปรแกรมการฝึกอบรม แนวทางในการพัฒนาบุคลากร คือ การวิเคราะห์ความรู้ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรว่าเป็นไปตามความต้องการของตำแหน่งงานนั้นหรือไม่ ทราบได้จากการเปรียบเทียบขีดความสามารถมาตรฐานของตำแหน่งงานกับขีดความสามารถของบุคคล สามารถทำให้องค์การรับรู้ถึงช่องว่างระหว่างบุคคลและมาตรฐานเพื่อจะได้ดำเนินการจัดหาวิธีการให้เหมาะสมในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถสูงขึ้นได้ เพื่อไปรองรับกับตำแหน่งหน้าที่งานที่สูงขึ้นต่อไป
6. การพัฒนาสายอาชีพ (Career development)
- มาตรฐานของขีดความสามารถสำหรับการพัฒนาอาชีพ คือ มาตรฐานสามารถช่วยกำหนดระดับการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน เทียบกับมาตรฐานที่ต้องการ ทำให้กำหนดได้ว่าจำเป็นต้องมีการอบรมพัฒนา และมาตรฐานนั้น สามารถใช้ในการวางแผนพัฒนาอาชีพในระยะยาวได้ การมีขีดความสามารถนี้ จะช่วยพัฒนาพนักงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และสนับสนุนให้พนักงานมีความรับผิดชอบ เพื่อพัฒนาตนเองทั้งในระยะสั้นและระยะยาวต่อไป
7. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)
- การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความชัดเจน ในเรื่องมาตรฐานความสามารถที่ต้องใช้ในการทำงานเฉพาะด้าน ฝ่ายจัดการหรือผู้บังคับบัญชาต้องบอกพนักงานว่าต้องปฏิบัติงาน

อย่างไร รวมถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย การประเมินผลงานเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหน้าที่ต่าง ๆ ดังนี้

7.1 การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานและความคาดหวังต่องานหนึ่งๆ

7.2 การแนะนำและการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการให้คำแนะนำข้อมูลย้อนกลับและกระตุ้นให้พนักงานมีผลการทำงานที่พัฒนายิ่งขึ้น

7.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบและประเมินการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม

ซึ่งหน้าที่ต่าง ๆ ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ทั้งสามอย่างสามารถนำข้อมูลจากการศึกษา และกำหนดความสามารถในงาน มาบริหารผลการปฏิบัติงานพื้นฐานของขีดความสามารถในงานได้

8. ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (Human resource information system) ขีดความสามารถนั้นเปรียบเสมือนฐานข้อมูลในด้านความต้องการของพนักงานว่าเป็นไปในลักษณะใด ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

9. การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) มีการวางแผนตำแหน่งงานให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม พนักงานอาจได้รับการเลื่อนขั้น หรือโยกย้ายตำแหน่งที่เหมาะสมตามความสามารถที่ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จ ทำได้โดยการจัดการทดสอบวัดระดับความสามารถตามที่องค์กรกำหนดมาตรฐานไว้ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน

10. การออกแบบงาน (Job design) เป็นการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งขีดความสามารถช่วยในการตัดสินใจว่าจะให้ใครทำอะไร ต้องใช้พนักงานจำนวนเท่าไรในแต่ละงาน ต้องใช้ทักษะใดเป็นพิเศษ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด



ภาพที่ 2-3 การประยุกต์ใช้ความสามารถ (Competency) ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์
ที่มา: ดัดแปลงจาก Rylatt and Lohan (1995)

5. ประโยชน์ของการนำความสามารถไปใช้ภายในองค์กร

การนำระบบความสามารถไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่อง ทั้งต่อบุคคลและต่อองค์กร ดังนี้

5.1 ประโยชน์ต่อบุคลากร

5.1.1 ช่วยให้พนักงานทราบถึงระดับขีดความสามารถของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีความสามารถเด่น หรือมีจุดแข็งในเรื่องใดบ้าง และมีจุดอ่อนในเรื่องใดบ้างที่จะต้องพัฒนาต่อไป

5.1.2 ช่วยให้พนักงานทราบถึงเส้นทางความเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง และทราบถึงแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

5.1.3 ช่วยให้พนักงานทราบถึงกรอบพฤติกรรมมาตรฐานและพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ว่าควรจะแสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง พร้อมทั้งเป็นเกณฑ์ในการวัดความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

5.2 ประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับหน่วยงาน

5.2.1 ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงขีดความสามารถ ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนจำเป็นต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ประสบผลสำเร็จ และบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้วางไว้

5.2.2 เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ

5.2.3 เป็นข้อมูลมาตรฐานในการวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลในสังกัด

5.3 ประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับสูง

5.3.1 สามารถใช้ความสามารถเป็นตัวผลักดัน ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กรหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

5.3.2 ช่วยให้องค์การประเมินศักยภาพของบุคลากร เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวต่อไป

5.3.3 สามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน ประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

5.3.4 ช่วยให้เห็นภาพรวมของขีดความสามารถหลักขององค์กร

5.3.5 สามารถใช้ขีดความสามารถเป็นมาตรฐานในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การคัดเลือกสรรหาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

5.3.6 ใช้ในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้ตรงความต้องการของแต่ละบุคคลและหน่วยงานนั้นๆ

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถและความสามารถขององค์กรที่คล้ายคลึงกัน

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถ มีดังนี้

รัชณี รื่นริง (2547) ได้ศึกษาขีดความสามารถของงาน กรณีศึกษาตำแหน่งผู้จัดการ โครงการบริษัท เนลิส (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ได้ใช้วิธีการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ถึง โครงสร้างและการใช้แบบสอบถาม โดยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ขีดความสามารถในการบริหารจัดการ (Managerial competency) และ ขีดความสามารถในงาน (Functional competency) ของตำแหน่งผู้จัดการ โครงการ จากการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปขีดความสามารถหลักได้ 8 ประการ คือ 1. ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ

และบริษัท 2. การเข้าถึงความต้องการของลูกค้า ประพันธ์ พวงปรีชา (2550) 3. การมุ่งเน้นคุณภาพ 4. การมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน 5. การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ 6. การติดต่อสื่อสาร 7. การสื่อสารภาษาอังกฤษ และ 8. การใช้คอมพิวเตอร์ในงาน สำหรับขีดความสามารถในการบริหารจัดการ (Managerial competency) ประกอบไปด้วย 7 ประการ คือ 1. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 2. การวางแผนและวิเคราะห์ 3. ภาวะผู้นำ 4. การบริหารบุคลากร 5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง 6. การเจรจาต่อรอง และ 7. การนำเสนอ และขีดความสามารถในงาน (Functional competency) มี 6 รายการ คือ 1. ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับระบบโทรคมนาคม 2. ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือและอุปกรณ์ 3. การบริหารเวลา 4. การบริหารโครงการ 5 ระบบบริหารจัดการคุณภาพ และ 6. การบริหารงบประมาณ ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดขีดความสามารถของตำแหน่งอื่น ๆ ในองค์กร และถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของขีดความสามารถ

ประพันธ์ พวงปรีชา (2550) ได้ศึกษาขีดความสามารถของพนักงาน บริษัท โออิชิเทรคดิ่ง จำกัด พบว่า ได้ใช้วิธีการศึกษาด้วยการส่งแบบสอบถามขีดความสามารถพนักงาน จำนวน 37 คน โดยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มขีดความสามารถหลัก (Core competency) ในการปฏิบัติงานของพนักงาน คือ 1. ความยึดมั่นในคุณธรรมและซื่อสัตย์ 2. ความสามารถในการเป็นหัวหน้างาน และ 3. ทักษะในการแก้ไขปัญหา

วรารักษ์ศิริ ทรงศีล (2550) ได้ศึกษาการกำหนดขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของบุคลากรในองค์กร บริษัท เอ็น เอส เค แบร์ริงส์ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ใช้วิธีการดำเนินการศึกษาแบบผสมผสานระหว่าง การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง และการวิจัยเชิงปริมาณเป็นการใช้แบบสอบถามสำรวจ ความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานที่ดำรงตำแหน่งระดับผู้บังคับบัญชา โดยสำรวจประชากร จำนวน 83 คน พบว่า ขีดความสามารถหลักของบุคลากร ประกอบไปด้วย 6 ประการ คือ 1. การมีสำนึกความรับผิดชอบ 2. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3. การมุ่งสู่ผลสำเร็จ 4. ความรับผิดชอบต่อสังคม 5. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ 6. การทำงานเป็นทีม สำหรับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ สรุปได้ 8 รายการ คือ 1. การแก้ไขปัญหา 2. การเป็นผู้นำและสร้างแรงบันดาลใจ 3. การตัดสินใจ 4. การมุ่งเน้นลูกค้า 5. การพัฒนาบุคลากร 6. การประสานความร่วมมือ 7. ความสามารถที่จะทำงานได้แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่กดดัน และ 8. ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล

ขีดความสามารถหลักของบริษัทในเครือฮิตาชิ ข้อมูลจากการประชุม Hitachi asian human capital conference 2018 ณ กรุงเทพมหานคร วันที่ 6-7 กันยายน พ.ศ. 2561 ดังนี้

1. บริษัท Hitachi Metals Singapore Pte. Ltd. (HMS) มีขีดความสามารถหลัก 5 ประการ ประกอบด้วย 1. การแก้ปัญหา (Problem solving) 2. การติดต่อสื่อสาร (Communication) 3. ความร่วมมือ (Collaboration) 4. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and innovation) และ 5. การปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance)

2. บริษัท Thai Hitachi Enamel Wire Company Limited (THECO) มีขีดความสามารถหลัก 5 ประการ ประกอบด้วย 1. การทำงานเป็นทีม Teamwork 2. ความคิดริเริ่ม Initiative 3. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and adaptability) 4. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Policy/Rule compliance) และ 5. การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer focus)

3. บริษัท Hitachi Automotive Systems มีขีดความสามารถหลัก 5 ประการ ประกอบด้วย 1. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 2. ความคิดริเริ่ม (Initiative) 3. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) 4. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ ข้อบังคับ (Policy/Rule compliance) และ 5. การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer focus)

4. บริษัท Furokada Company Limited มีขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ ดังนี้ 1. ภาวะผู้นำ 2. ความสามารถด้านการสื่อสาร 3. ทักษะการสอนงานและพัฒนาผู้อื่น 4. การวางแผนและการจัดการ 5. การบริหารและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และ 6. การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ

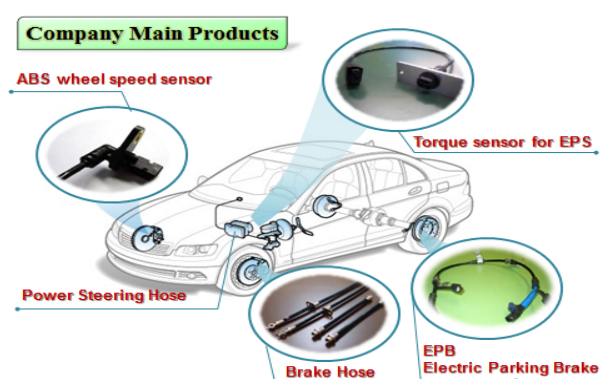
องค์กรที่ศึกษา

ประวัติและความเป็นมาของบริษัท ฮิตาชิ เมทัลส์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่ที่นิคมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งเป็นบริษัทลูกในเครือขายของกลุ่ม ฮิตาชิ เมทัลส์ ตั้งอยู่ที่ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งในเครือของฮิตาชิ เมทัลส์ มีผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ มากมาย สำหรับภาคอุตสาหกรรมด้านต่าง ๆ ตั้งแต่ ระบบพลังงานและสาธารณูปโภค ระบบ โครงสร้างพื้นฐานทางสังคมและอุตสาหกรรม ระบบสารสนเทศและโทรคมนาคม การติดต่อสื่อสาร ระบบอุปกรณ์และอิเล็กทรอนิกส์ วัสดุและส่วนประกอบคุณภาพสูง ระบบยานยนต์ เครื่องจักรสำหรับงานก่อสร้าง ไปจนถึงบริการจัดหาระหว่างประเทศ โดยมีเครือข่ายอยู่ทั่วโลก

สำหรับบริษัท ฮิตาชิ เมทัลส์ (ประเทศไทย) จำกัด สาขาชลบุรี ตั้งอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ชลบุรี เลขที่ 700/ 705,800 หมู่ 1 ตำบลพานทอง อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี 20160 ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ ประกอบด้วย ท่อส่งน้ำมันแรงดันสูง (Rubber hose, Brake hose, Clutch hose power steering hose) อุปกรณ์จับสัญญาณเบรก (ABS sensor) อุปกรณ์ตรวจจับสัญญาณพวงมาลัยทาวเวอร์ (Torque sensor) ในรถยนต์ และอุปกรณ์ควบคุมระบบเบรกในรถยนต์ (Electric parking brake) โดยจำหน่ายแก่ลูกค้าทั้งภายในประเทศและ

ต่างประเทศ ซึ่งก่อนเดิมชื่อ บริษัท เอเอชซีแอล (ประเทศไทย) จำกัด ก่อตั้งเมื่อวันที่ 12 ธันวาคม พ.ศ. 2546 และได้รวบรวมกิจการเป็นบริษัท ฮิตาชิ เมทัลส์ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2557 ปัจจุบันได้ดำเนินกิจการมาเป็นระยะเวลา 14 ปี มีพนักงานทั้งหมดจำนวน 1,040 คน (พ.ศ. 2562)

ปัจจุบันบริษัทได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2000 , IATF 16949: 2015 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001/ 2015 ตลอดจนได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์ จากกระทรวงแรงงาน



ภาพที่ 2-4 ผลิตภัณฑ์หลักของบริษัท ฮิตาชิ เมทัลส์ (ประเทศไทย) จำกัด

1. วิสัยทัศน์ กลุ่ม ฮิตาชิ และแนวทางบริษัท ฮิตาชิ เมทัลส์

“ฮิตาชิ ส่งมอบนวัตกรรมซึ่งตอบโจทย์ที่ท้าทายของสังคม ด้วยทีมงานที่เชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่ได้รับการพิสูจน์แล้วในตลาดโลก เราสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่โลกได้”

แนวทางพื้นฐานของกลุ่มบริษัทฮิตาชิคือการสร้างคุณค่าจากการร่วมกันสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความท้าทายของลูกค้าและสังคม ด้วยพนักงาน 300,000 ของกลุ่มบริษัทฮิตาชิต้องแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเหมือนเช่นที่พนักงานรุ่นก่อนๆ เคยทำกันมา และทำงานเป็น One Hitachi (ฮิตาชิเดียว) เพื่อสร้างความคืบหน้าไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ทุกบริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้และประสบการณ์จากทั่วโลกที่สั่งสมมากกว่า 100 ปี อย่างเต็มที่ แนวทางนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างนวัตกรรมและขับเคลื่อนการเติบโตของกลุ่มฮิตาชิในอีกหลายปีข้างหน้า และเรามีจุดมุ่งหมายที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับทั่วโลก สร้างสังคมที่ยั่งยืนที่ทุกคนสามารถใช้ชีวิตอย่างเต็มที่ และมีชีวิตชีวา

2. แผนกลยุทธ์องค์กร

- 2.1 การทำอุบัติเหตุในที่ทำงานให้เป็นศูนย์
- 2.2 เสริมสร้างความเข้มแข็งในการควบคุมคุณภาพ
- 2.3 ความสำเร็จตามงบประมาณเพื่อกำไรจากการดำเนินงาน
- 2.4 ดำเนินการใช้ระบบอัตโนมัติและการใช้ประโยชน์จากระบบ IoT & LUMADA

3. จรรยาบรรณของบริษัท

- 3.1 การเสริมสร้างความตระหนักของความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรมของ

องค์กร

- 3.2 การฝ่าฝืนการเจริญเติบโตร่วมกันกับพันธมิตรทางธุรกิจ
- 3.3 การส่งเสริมการสื่อสารที่ถูกต้องเป็นจริงกับสังคม
- 3.4 ความคิดเกี่ยวกับคนรุ่นต่อไป โഴลู้ชั้นเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- 3.5 การให้ความอุปถัมภ์ด้านสวัสดิการของพนักงานและสังคม

4. พันธกิจของบริษัท

- 4.1 สร้างส่วนที่เหนือเกินความคาดหวังของลูกค้า

เข้าใจและสนองตอบตามความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า นำการฉีกพลังกลุ่มมสร้างคุณค่าส่วนที่เหนือเกินความคาดหวัง แปรเปลี่ยนนวัตกรรมทางเทคโนโลยี และบริการสู่ตลาดโลก

- 4.2 สร้างความก้าวหน้าในการผลิตอย่างต่อเนื่อง

เพิ่มความรวดเร็ว ความแม่นยำและประสิทธิภาพการสื่อสาร เพื่อปรับปรุงการผลิตมุ่งส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าและเติบโตในแต่ละบุคคล

- 4.3 มุ่งมั่นรักษาความแน่นอนและตรงประเด็น

นำไปสู่การปฏิบัติด้วยความซื่อตรงและสอดคล้องกับประชากรโลก ปกป้องและเคารพต่อสิ่งแวดล้อม เคารพในปัจเจกบุคคลและให้พนักงานทุกคนเข้าถึงศักยภาพของตัวเองอย่างเต็มเปี่ยม

5. นโยบายคุณภาพ

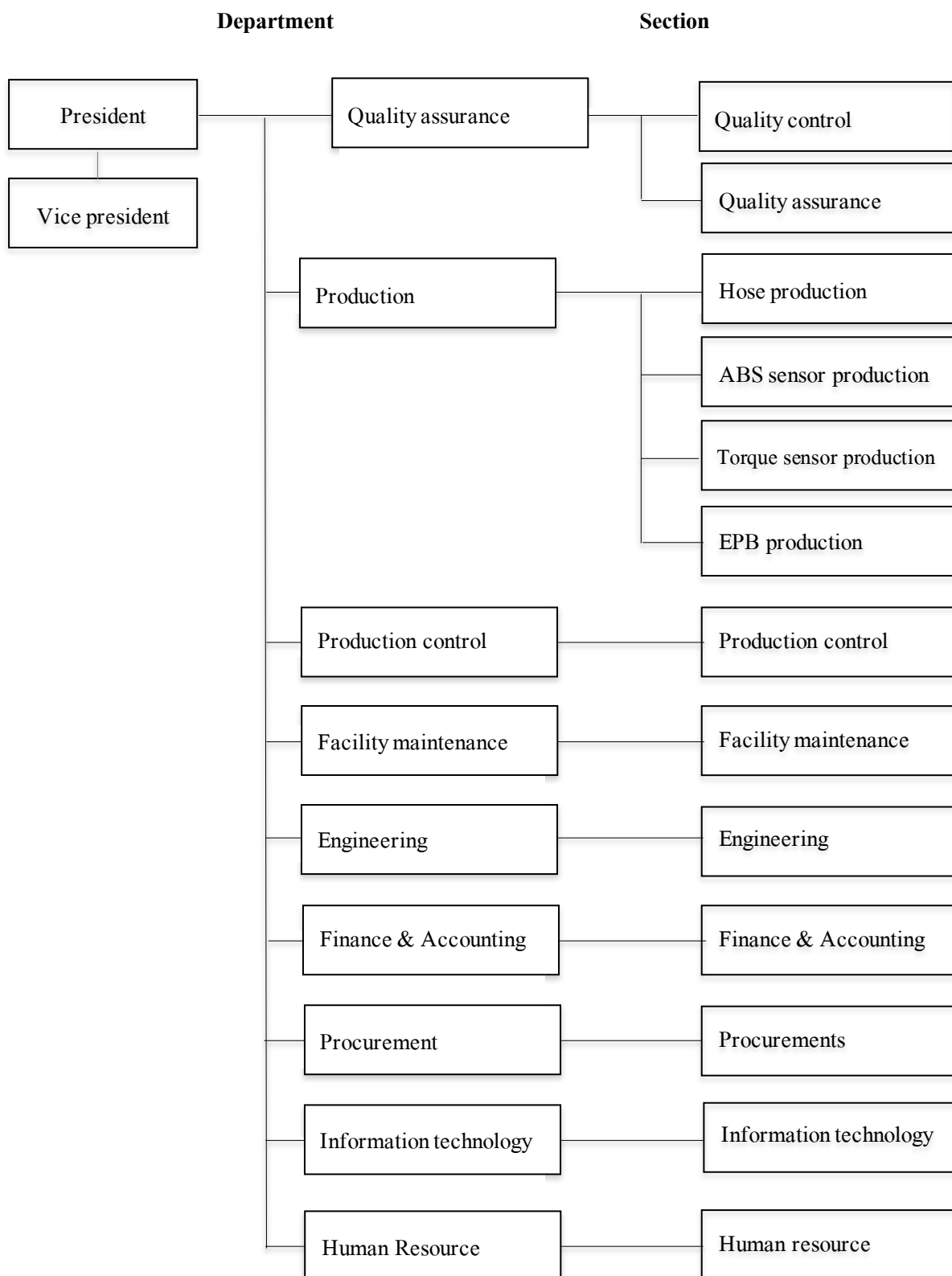
เราจะสร้างความพึงพอใจ และความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ตามที่ลูกค้าคาดหวัง นอกจากนี้เราจะปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเต็มที่ และพัฒนาปรับปรุงระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

6. นโยบายความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อม

จัดให้มีและคงไว้ซึ่งความปลอดภัยในสภาพการทำงานและต่อสิ่งแวดล้อม สนับสนุนประชาสัมพันธ์ สร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานและโครงสร้างพื้นฐานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความปลอดภัยต่อบุคลากรและผลิตภัณฑ์

7. แนวคิดหลักด้านกระบวนการและเทคโนโลยี

แนวคิดหลักคือการอุทิศตนให้กับยานยนต์ที่ขับเคลื่อนได้อย่างปลอดภัยและนุ่มนวลมากกว่าให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ยั่งยืนที่จะช่วยลดการปล่อยคาร์บอน นอกจากนี้ ยังคิดค้นระบบ Digital เพื่อเครื่องยนต์ขนาดเล็กกว่าและประหยัดเชื้อเพลิงได้มากกว่า



ภาพที่ 2-5 โครงสร้างองค์กรบริษัท อิตาชิ เมทัลส์ (ประเทศไทย) จำกัด สาขาชลบุรี

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการศึกษา

การดำเนินการศึกษาถึงความสามารถหลักและความสามารถด้านการบริหาร เพื่อทำการศึกษารวบรวมความสามารถหลักและความสามารถด้านการบริหาร นำเสนอต่อผู้บริหาร เพื่อนำไปปรับใช้ในการบริหารพัฒนาบุคลากรในองค์กร การกำหนดระเบียบวิธีการวิจัย โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary research) โดยทบทวนแนวความคิด ทฤษฎี บทความจากวารสาร และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งองค์กรอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน และการสัมภาษณ์ (In-depth interview) ผู้บริหารโดยใช้แบบสัมภาษณ์ ด้วยคำถามเหมือนกันทุกคน โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับศึกษา ดังนี้

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่อยู่ในขอบเขตการศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บังคับบัญชา ระดับแผนกหรือเทียบเท่า ตามโครงสร้างขององค์กร รวมจำนวนทั้งสิ้น 13 ท่าน ซึ่งประกอบไปด้วย

1. แผนกควบคุมคุณภาพ ตำแหน่งผู้จัดการ จำนวน 1 ท่าน
2. แผนกประกันคุณภาพ ตำแหน่งผู้จัดการ จำนวน 1 ท่าน
3. แผนกการผลิต จำนวน 4 ท่าน ประกอบด้วย ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไประดับฝ่าย และผู้จัดการระดับแผนก 4 ท่าน (4 ผลิตภัณฑ์หลักขององค์กร)
4. แผนกวางแผนและควบคุมการผลิต ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไประดับฝ่าย จำนวน 1 ท่าน
5. แผนกวิศวกรรม ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไประดับฝ่าย จำนวน 1 ท่าน
6. แผนกสาธารณูปโภคและซ่อมบำรุง ตำแหน่งผู้จัดการแผนก จำนวน 1 ท่าน
7. แผนกการเงินและบัญชี ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไประดับฝ่าย จำนวน 1 ท่าน
8. แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไประดับฝ่าย จำนวน 1 ท่าน
9. แผนกจัดซื้อ จัดหา จัดจ้าง ตำแหน่งผู้จัดการแผนก จำนวน 1 ท่าน
10. แผนกทรัพยากรมนุษย์ ตำแหน่งผู้จัดการแผนก จำนวน 1 ท่าน

วิธีการศึกษา

วิธีการที่ใช้ในครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษา ถึงความสามารถหลักของบุคลากร และความสามารถด้านการบริหาร ดังนี้ 1. จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง หรือระดับผู้บังคับบัญชา

แผนก จากการวิเคราะห์รายการความสามารถจากปัจจัยภายในองค์กรที่มาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย จรรยาบรรณทางธุรกิจ นโยบายการดำเนินธุรกิจขององค์กร 2. จากการศึกษาค้นคว้า รวบรวมจากเอกสารวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี บทความจากวารสาร วิทยานิพนธ์ ผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถ 3. ศึกษาและรวบรวมความสามารถหลัก และขีดความสามารถด้านการบริหาร จากองค์กรอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน 4. นำรายการความสามารถมารวบรวม จัดกลุ่มหมวดหมู่ พร้อมจัดทำรูปแบบการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง หรือระดับผู้บังคับบัญชาระดับแผนก เลือกรายการความสามารถที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อนำไปเสนอ พร้อมปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบบสัมภาษณ์โดยใช้คำถามเหมือนกันทุกคน และทำการศึกษารวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) จากผู้บริหารระดับสูงหรือพนักงานที่ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชา ระดับแผนก ให้มาซึ่งความสามารถหลัก และความสามารถด้านการบริหาร โดยกำหนดเป็นคำถาม ปลายเปิดที่มีคำถามเดียวกัน

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้า รวบรวมจากตำราวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี บทความจากวารสาร วิทยานิพนธ์ ผลงานการวิจัย เรื่อง ขีดความสามารถและองค์กรอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดความสามารถหลักและความสามารถด้านการบริหาร

นอกเหนือจากแหล่งข้อมูลที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมจาก แหล่งข้อมูล ภายในองค์กรจากการวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย จรรยาบรรณทางธุรกิจ นโยบายการดำเนินธุรกิจขององค์กร

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) ของแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับ ความสามารถหลักของบุคลากร และความสามารถด้านการบริหาร โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบไปด้วย อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายบริหาร และผู้จัดการแผนกทรัพยากร มนุษย์ ก่อนนำไปรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูง และผู้บังคับบัญชาระดับแผนก จากการวิเคราะห์รายการความสามารถจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบายการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งรายการความสามารถหลักของบุคลากร และความสามารถด้านการบริหาร และการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ บทความการวิจัย และองค์กรอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน และนำรายการความสามารถที่ได้ จัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จากผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บังคับบัญชาระดับแผนก เพื่อเลือกรายการความสามารถที่เหมาะสมกับองค์กร และนำข้อมูลคำตอบที่สมบูรณ์ในแบบสัมภาษณ์ ไปวิเคราะห์หาข้อมูลทางขึ้นตอนเชิงคุณภาพต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเบื้องต้นที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูง และผู้บังคับบัญชาระดับแผนก จากการวิเคราะห์รายการความสามารถจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรที่มาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย จรรยาบรรณทางธุรกิจ นโยบายการดำเนินธุรกิจขององค์กร และข้อมูลจากการรวบรวมศึกษาค้นคว้าเอกสารทางวิชาการ บทความการวิจัย และความสามารถขององค์กรอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน นำมาจัดทำเป็นรายการความสามารถในรูปแบบการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยให้ผู้บริหารระดับสูง และผู้บังคับบัญชาระดับแผนกกลุ่มเดิม ทำการเลือกรายการความสามารถหลักของบุคลากร และความสามารถด้านการบริหาร อย่างละ 5 รายการ ที่มีความเหมาะสมกับองค์กร พร้อมนำรายการความสามารถนั้นเสนอต่อผู้บริหารและประธานบริษัทเพื่อใช้ในการกำหนดเป็นความสามารถหลักสำหรับพนักงานทุกคนและกำหนดความสามารถด้านการบริหารสำหรับพนักงานระดับการบังคับบัญชาต่อไป

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาถึงความสามารถหลักของบุคลากร (Core competency) และความสามารถด้านการบริหาร (Managerial competency) ของบริษัท อิตาซี เมทัลส์ (ประเทศไทย) จำกัด สาขา ชลบุรี เป็นการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารวบรวมถึงความสามารถหลัก และความสามารถด้านการบริหาร นำเสนอต่อผู้บริหาร พร้อมทั้งเพื่อเสนอแนะแนวทางต่อผู้บริหาร ในการกำหนดเป็นความสามารถหลัก และความสามารถด้านการบริหารไปปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาในครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ แสดงข้อมูลการนำเสนอผลการศึกษาวเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

สรุปผลการศึกษารวบรวมรายการความสามารถหลักและความสามารถด้านการบริหารจากปัจจัยภายนอกองค์กร

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา โดยทำการค้นคว้า รวบรวมข้อมูลจากเอกสารวิชาการเอกสารต่าง ๆ บทความจากวารสาร วิทยานิพนธ์ ผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถ สามารถสรุปผลได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-1 สรุปรายการความสามารถจากการค้นคว้าเอกสารวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รายละเอียด	ความสามารถหลัก	ความสามารถด้านการบริหาร
1. รายการขีดความสามารถจากหนังสือ Competency Based HR manual and forms (ดร.อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2557)	1. การมุ่งเน้นที่ลูกค้า 2. ความซื่อสัตย์สุจริต 3. จิตสำนึกด้านความปลอดภัย 4. การทำงานเป็นทีม 5. การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง 6. ความคิดสร้างสรรค์	1. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 2. การวางแผนและการจัดการ 3. ความเป็นผู้นำ 4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

รายละเอียด	ความสามารถหลัก	ความสามารถด้านการบริหาร
1. รายการขีด ความสามารถฯ (ต่อ)	7. การมุ่งมั่นที่ผลลัพธ์ 8. การทำงานเชิงรุก 9. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 10. ความน่าเชื่อถือได้ 11. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว 12. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	5. การบริหารต้นทุน 6. การพัฒนาผู้อื่น 7. วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 8. ความคิดเชิงระบบ 9. ทักษะการสอนงานและ พัฒนางาน 10. การบริหารความเสี่ยง 11. การบริหารโครงการ
2. รายการขีด ความสามารถจาก งานวิจัยการกำหนดขีด ความสามารถของ บริษัท เอ็น เอส เค แบร์ริงส์ แมนู แฟคเจอร์ริง (ประเทศ ไทย) จำกัด (วารสารศิริ ทรงศีล, 2550)	1. การมีสำนึกความรับผิดชอบ 2. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3. การมุ่งสู่ผลสำเร็จ 4. ความรับผิดชอบต่อสังคม 5. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 6. การทำงานเป็นทีม	1. การแก้ไขปัญหา 2. การเป็นผู้นำและสร้างแรงบันดาลใจ 3. การตัดสินใจ 4. การมุ่งมั่นลูกค้า 5. การพัฒนาบุคลากร 6. การประสานความร่วมมือ 7. ความสามารถที่จะทำงาน ได้แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ กดดัน 8. ความสามารถในการ วิเคราะห์ข้อมูล
3. รายการขีด ความสามารถจาก งานวิจัยการศึกษาขีด ความสามารถของงาน บริษัท เนลิส (ประเทศ ไทย) จำกัด (รัชนี รื่นเรือง, 2547)	1. ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและบริษัท 2. การเข้าถึงความต้องการของลูกค้า 3. การมุ่งเน้นคุณภาพ 4. การมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน	1. การแก้ไขปัญหาและการ ตัดสินใจ 2. การวางแผนและการวิ เคราะห์ 3. ภาวะผู้นำ 4. การบริหารบุคลากร

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

รายละเอียด	ความสามารถหลัก	ความสามารถด้านการบริหาร
	5. การทำงานเป็นทีมและการให้ความช่วยเหลือ	5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
	6. การติดต่อสื่อสาร	6. การเจรจาต่อรอง
	7. การสื่อสารภาษาอังกฤษ	7. การนำเสนอ
	8. การใช้งานคอมพิวเตอร์ในงาน	
4. รายการขีดความสามารถจากงานวิจัยการศึกษาขีดความสามารถของพนักงานบริษัท โออิชิเทรดดิ้ง จำกัด (ประพันธ์ พ่วงปรีชา, 2550)	1. ความยึดมั่นในคุณธรรมและซื่อสัตย์ 2. ความสามารถในการเป็นหัวหน้างาน 3. ทักษะในการแก้ไขปัญหา	-
5. รายการขีดความสามารถจากการศึกษาขีดความสามารถด้านการบริหาร (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549)	-	1. การบริหารและการพัฒนา 2. การสร้างทีมงาน 3. การบริหารโครงการ 4. การจัดการทางการเงิน 5. การพัฒนาบุคลากร

**ผลการศึกษารวบรวมรายการความสามารถหลักและความสามารถด้านการบริหาร
จากองค์กรอื่นที่มีความคล้ายคลึงกัน**

ตารางที่ 4-2 สรุปรายการความสามารถ จากองค์กรอื่นที่มีความคล้ายคลึงกัน

ชื่อองค์กร/บริษัท	ความสามารถหลัก	ความสามารถด้านการบริหาร
1. บริษัท Hitachi Metals Singapore Pte. Ltd. (HMS)	1. การแก้ปัญหา (Problem solving) 2. การติดต่อสื่อสาร (Communication) 3. ความร่วมมือ (Collaboration) 4. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and innovation) 5. การปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance)	-
2. บริษัท Thai Hitachi Enamel Wire Company Limited (THECO)	1. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 2. ความคิดริเริ่ม (Initiative) 3. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and adaptability) 4. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Policy/Rule compliance) 5. การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer focus)	-
3. บริษัท ALD Automotve	1. Team Spirit 2. Innovation 3. Commitment 4. Responsibility	-
4. บริษัท Furokada Company Limited	-	1. ภาวะผู้นำ 2. ความสามารถด้านการสื่อสาร 3. ทักษะการสอนงานและพัฒนาผู้อื่น

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ชื่อองค์กร/บริษัท	ความสามารถหลัก	ความสามารถด้านการบริหาร
4. บริษัท Furokada Company Limited (ต่อ)	-	4. การวางแผนและการจัดการ 5. การบริหารและพัฒนาผล การปฏิบัติงาน 6. การแก้ไขปัญหาและ ตัดสินใจ

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ตัวแทนผู้บริหารระดับแผนก และการวิเคราะห์รายการ ความสามารถจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กร

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ตัวแทนผู้บริหาร จากการหาความสามารถหลักและ
ความสามารถด้านการบริหาร จากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ จรรยาบรรณ แผนกลยุทธ์องค์กร
นโยบายคุณภาพ นโยบายความปลอดภัย และกระบวนการภายใน ซึ่งสามารถสรุปผลการสัมภาษณ์
ตัวแทนผู้บริหารระดับแผนกหรือเทียบเท่า เป็นรายการความสามารถหลักและความสามารถด้าน
การบริหาร มีรายละเอียด ดังนี้

1. การวิเคราะห์ร่างรายการความสามารถจากวิสัยทัศน์ขององค์กร ดังนี้

“อิตาชิ ส่งมอบนวัตกรรมซึ่งตอบโจทย์ที่ท้าทายของสังคม ด้วยทีมงานที่เชี่ยวชาญและ
ประสบการณ์ที่ได้รับการพิสูจน์แล้วในตลาดโลก เราสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่โลกได้”

ตารางที่ 4-3 การตั้งชื่อความสามารถซึ่งได้จากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ขององค์กร

วิสัยทัศน์	ความสามารถหลัก	ความสามารถด้านการบริหาร
“อิตาชิ ส่งมอบนวัตกรรมซึ่งตอบ โจทย์ที่ท้าทายของสังคม ด้วย ทีมงานที่เชี่ยวชาญและ ประสบการณ์ที่ได้รับการพิสูจน์ แล้วในตลาดโลก เราสามารถสร้าง แรงบันดาลใจให้แก่โลกได้”	การเข้าถึงความต้องการ การมุ่งเน้นความสำเร็จ การทำงานเป็นทีมและ การให้ความร่วมมือ	ความเป็นผู้นำ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ

2. การวิเคราะห์ร่างรายการความสามารถจากพันธกิจขององค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 สร้างส่วนที่เหนือเกินความคาดหวังของลูกค้าเข้าใจและสนองตอบตามความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า นำการฉีกพลังกลุ่มมาสร้างคุณค่าส่วนที่เหนือเกินความคาดหวัง แปรเปลี่ยนนวัตกรรมทางเทคโนโลยี และบริการสู่ตลาดโลก

2.2 สร้างความก้าวหน้าในการผลิตอย่างต่อเนื่องเพิ่มความรวดเร็ว ความแม่นยำและประสิทธิภาพการสื่อสาร เพื่อปรับปรุงการผลิต มุ่งส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าและเติบโตในแต่ละบุคคล

2.3 มุ่งมั่นรักษาความแน่นอนและตรงประเด็น นำไปสู่การปฏิบัติด้วยความซื่อตรง และสอดคล้องกับประชากรโลก ปกป้องและเคารพต่อสิ่งแวดล้อม เคารพในปัจเจกบุคคลและให้พนักงานทุกคนเข้าถึงศักยภาพของตัวเองอย่างเต็มเปี่ยม

ตารางที่ 4-4 การตั้งชื่อความสามารถซึ่งได้จากการวิเคราะห์พันธกิจองค์กร

พันธกิจ	ความสามารถหลัก	ความสามารถด้านการบริหาร
สร้างส่วนที่เหนือเกินความคาดหวังของลูกค้าเข้าใจและสนองตอบตามความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า นำการฉีกพลังกลุ่ม มาสร้างคุณค่าส่วนที่เหนือเกินความคาดหวัง แปรเปลี่ยนนวัตกรรมทางเทคโนโลยี และบริการสู่ตลาดโลก	การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเข้าถึงความต้องการ	การวางแผนและการวิเคราะห์
สร้างความก้าวหน้าในการผลิตอย่างต่อเนื่องเพิ่มความรวดเร็ว ความแม่นยำและประสิทธิภาพการสื่อสาร เพื่อปรับปรุงการผลิต มุ่งส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าและเติบโตในแต่ละบุคคล	การพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การติดต่อสื่อสาร การพัฒนาบุคลากร	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารผลงาน

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

พันธกิจ	ความสามารถหลัก	ความสามารถด้านการบริหาร
มุ่งมั่นรักษาความแน่นอนและตรง ประเด็น นำไปสู่การปฏิบัติด้วยความ ซื่อตรงและสอดคล้องกับประชากรโลก	ความรับผิดชอบต่อ สังคม ความซื่อสัตย์	การบริหารทรัพยากรมนุษย์
ปกป้องและเคารพต่อสิ่งแวดล้อม เคารพในปัจเจกบุคคลและให้ พนักงานทุกคนเข้าถึงศักยภาพของ ตัวเองอย่างเต็มเปี่ยม	การให้ความเคารพและ ยอมรับผู้อื่น ความน่าเชื่อถือ	

3. การวิเคราะห์ร่องรอยการความสามารถจากจรรยาบรรณขององค์กร โดยมีรายละเอียด
ดังนี้

3.1 การเสริมสร้างความตระหนักของความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรมของ
องค์กร

3.2 การเฝ้าหาการเจริญเติบโตร่วมกันกับพันธมิตรทางธุรกิจ

3.3 การส่งเสริมการสื่อสารที่ถูกต้องเป็นจริงกับสังคม

3.4 ความคิดเกี่ยวกับคนรุ่นต่อไป โชนุชนเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

3.5 การให้ความอุปถัมภ์ด้านสวัสดิการของพนักงานและสังคม

ตารางที่ 4-5 การตั้งชื่อความสามารถซึ่งได้จากการวิเคราะห์จรรยาบรรณองค์กร

จรรยาบรรณ	ความสามารถหลัก	ความสามารถด้านการบริหาร
การเสริมสร้างความตระหนักของ ความรับผิดชอบต่อสังคมและ จริยธรรมขององค์กร	ความรับผิดชอบต่อสังคม	-
การเฝ้าหาการเจริญเติบโตร่วมกัน กับพันธมิตรทางธุรกิจ	ความร่วมมือกัน	ความคิดเชิงกลยุทธ์
การส่งเสริมการสื่อสารที่ถูกต้อง เป็นจริงกับสังคม	การติดต่อสื่อสาร	ทักษะการติดต่อสื่อสาร

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

จรรยาบรรณ	ความสามารถหลัก	ความสามารถด้านการบริหาร
ความคิดเกี่ยวกับคนรุ่นต่อไป โซลูชันเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรม	การบริหารการเปลี่ยนแปลง
การให้ความสำคัญกับ สวัสดิการของพนักงานและสังคม	มุ่งเน้นผลตอบแทน	การบริหารค่าตอบแทน

4. การวิเคราะห์ร่างรายการความสามารถจากแผนกลยุทธ์องค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้
- 4.1 การทำอุบัติเหตุในที่ทำงานให้เป็นศูนย์
 - 4.2 เสริมสร้างความเข้มแข็งในการควบคุมคุณภาพ
 - 4.3 ความสำเร็จตามงบประมาณเพื่อกำไรจากการดำเนินงาน
 - 4.4 ดำเนินการใช้ระบบอัตโนมัติและการใช้ประโยชน์จากระบบ IoT & LUMADA

ตารางที่ 4-6 การตั้งชื่อความสามารถซึ่งได้จากการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์องค์กร ปี พ.ศ. 2562

แผนกลยุทธ์องค์กร	ความสามารถหลัก	ความสามารถด้านการบริหาร
การทำอุบัติเหตุในที่ทำงานให้เป็นศูนย์	การตระหนักถึงความปลอดภัย	การวางแผนและการจัดการ
เสริมสร้างความเข้มแข็งในการควบคุมคุณภาพ	การมุ่งเน้นด้านคุณภาพ	การวางแผนและการจัดการ
ความสำเร็จตามงบประมาณเพื่อกำไรจากการดำเนินงาน	การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	การบริหารงบประมาณ
ดำเนินการใช้ระบบอัตโนมัติและการใช้ประโยชน์จากระบบ IoT & LUMADA	ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	การคิดเชิงวิเคราะห์

5. การวิเคราะห์ร่างรายการความสามารถจากนโยบายคุณภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้
 “เราจะสร้างความพึงพอใจ และความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ตามที่ลูกค้าคาดหวัง
 นอกจากนี้ เราจะปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเต็มที่ และพัฒนาปรับปรุง
 ระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง”

ตารางที่ 4-7 การตั้งชื่อความสามารถซึ่งได้จากการวิเคราะห์นโยบายคุณภาพ

นโยบายคุณภาพ	ความสามารถหลัก	ความสามารถด้านการบริหาร
เราจะสร้างความพึงพอใจ และความ เชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ตามที่ลูกค้า	การมุ่งเน้นลูกค้า ความรับผิดชอบต่อ	การวางแผนและการจัดการ การบริหารเชิงกลยุทธ์
คาดหวัง นอกจากนี้ เราจะปฏิบัติ ตามกฎหมาย และกฎข้อบังคับที่ เกี่ยวข้องอย่างเต็มที่ และพัฒนา	สังคม การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การมุ่งเน้นคุณภาพ	
ปรับปรุงระบบบริหารคุณภาพอย่าง ต่อเนื่อง	การปฏิบัติตาม ข้อกำหนด	

6. การวิเคราะห์ร่างรายการความสามารถจากนโยบายความปลอดภัย อาชีวอนามัยและ
สภาพแวดล้อม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

“จัดให้มีและคงไว้ซึ่งความปลอดภัยในสภาพการทำงานและต่อสิ่งแวดล้อม สนับสนุน
 ประชาสัมพันธ์ สร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมปรับปรุงระบบการ
 ปฏิบัติงานและ โครงสร้างพื้นฐานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความปลอดภัยต่อบุคลากรและ
 ผลิตภัณฑ์”

ตารางที่ 4-8 การตั้งชื่อความสามารถซึ่งได้จากการวิเคราะห์นโยบายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม

นโยบายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม	ความสามารถหลัก	ความสามารถด้านการบริหาร
จัดให้มีและคงไว้ซึ่งความปลอดภัย ในสภาพการทำงานและต่อ สิ่งแวดล้อม สนับสนุน ประชาสัมพันธ์ สร้างจิตสำนึกด้าน ความปลอดภัยและอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมปรับปรุงระบบการ ปฏิบัติงานและโครงสร้างพื้นฐาน อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความ ปลอดภัยต่อบุคลากรและ ผลิตภัณฑ์	การตระหนักถึงความปลอดภัย ความรับผิดชอบต่อ สังคม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรม	การวางแผนและการจัดการ การบริหารเชิงกลยุทธ์

7. การวิเคราะห์ร่างรายการความสามารถจากแนวคิดหลักด้านกระบวนการและเทคโนโลยี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

“แนวคิดหลักคือการอุทิศตนให้กับยานยนต์ที่ขับเคลื่อนได้อย่างปลอดภัยและนุ่มนวลมากกว่า ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ยั่งยืนที่จะช่วยลดการปล่อยคาร์บอน นอกจากนี้ ยังคิดค้น ระบบ Digital เพื่อเครื่องยนต์ขนาดเล็กกว่าและประหยัดเชื้อเพลิงได้มากกว่า”

ตารางที่ 4-9 การตั้งชื่อความสามารถซึ่งได้จากการวิเคราะห์แนวคิดหลักด้านกระบวนการและเทคโนโลยี

แนวคิดหลักด้านกระบวนการและเทคโนโลยี	ความสามารถหลัก	ความสามารถด้านการบริหาร
แนวคิดหลักคือการอุทิศตนให้กับยานยนต์ที่ขับเคลื่อนได้อย่างปลอดภัยและนุ่มนวลมากกว่า ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ยั่งยืนที่จะช่วยลดการปล่อยคาร์บอน	การตระหนักถึงความปลอดภัย ความรับผิดชอบต่อสังคม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	การคิดเชิงกลยุทธ์
นอกจากนี้ ยังคิดค้นระบบ Digital เพื่อรถยนต์ขนาดเล็กกว่าและประหยัดเชื้อเพลิงได้มากกว่า	การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	

ตารางที่ 4-10 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสามารถจากตัวแทนผู้บริหารระดับแผนก

หน่วยงาน	ความสามารถหลัก	ความสามารถด้านการบริหาร
1. แผนกการผลิต ABS Sensor	1. การทำงานเป็นทีม 2. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ	1. การคิดเชิงระบบ (Critical thinking) 2. การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical thinking)
2. แผนกทรัพยากรมนุษย์		1. การบริหารความเสี่ยง (Risk management)
3. แผนกบัญชีและการเงิน		1. การบริหารงบประมาณ Budget management
4. แผนกควบคุมและวางแผนการผลิต		1. ทักษะการนำเสนอ (Presentation skill)

ดังนั้น จากผลการศึกษา รวบรวมรายการความสามารถหลักและความสามารถด้านการบริหาร สามารถสรุปรายการความสามารถ ที่ได้จากการศึกษาจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และองค์กรที่คล้ายคลึงกัน สามารถรวบรวม และทำการจัดกลุ่มออกมาเป็นรายการความสามารถ ซึ่งจะนำไปจัดทำเป็นรูปแบบเอกสารใช้ในการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และผู้บังคับบัญชาระดับแผนกกลุ่มเดิม เลือกรายการที่มีความเหมาะสมต่อองค์กร

สรุปรายการความสามารถหลัก (Core competency) สำหรับระบุในเอกสารการสัมภาษณ์ ให้ได้มาซึ่งความสามารถหลัก ประกอบด้วย 20 รายการความสามารถ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การเข้าถึงความต้องการ (Requirement access)
2. การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement succession)
3. การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ (Teamwork/ Collaboration)
4. การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer focus)
5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)
6. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous development)
7. การติดต่อสื่อสาร (Communications)
8. การพัฒนาบุคลากร (Human resources development)
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility)
10. ความซื่อสัตย์ (Honesty)
11. การให้ความเคารพและยอมรับผู้อื่น (Respect)
12. ความร่วมมือกัน (Collaborative)
13. การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality focus)
14. การตระหนักถึงความปลอดภัย (Safety mind)
15. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous development)
16. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management)
17. การแก้ปัญหา (Problem solving)
18. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and innovation)
19. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and adaptability)
20. การปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance)

สรุปรายการความสามารถด้านการบริหาร (Managerial competency) สำหรับระบุในเอกสารการสัมภาษณ์ ให้ได้มาซึ่งความสามารถด้านการบริหาร ประกอบด้วย 15 รายการความสามารถ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem solving & Decision making)
2. ความเป็นผู้นำและสร้างแรงบันดาลใจ (Leadership management)
3. การวางแผนและการจัดการ (Planning and organizing)
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management)
5. การบริหารต้นทุน (Cost management)
6. การบริหารงบประมาณ (Budget management)
7. การบริหารความเสี่ยง (Risk management)
8. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management)
9. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)
10. การประสานความร่วมมือ (Collaboration)
11. ทักษะการสอนงานและพัฒนางาน (Coaching and development skills)
12. ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking)
13. ความคิดเชิงระบบ (Systematic thinking)
14. การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical thinking)
15. การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical thinking)

สรุปผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ตัวแทนผู้บริหารระดับสูง และผู้บังคับบัญชาระดับ แผนก

ผลการสัมภาษณ์ โดยถูกกำหนดให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทำการเลือกรายการความสามารถที่มีความเหมาะสมกับองค์กร อย่างน้อยท่านละ 5 รายการความสามารถ พร้อมเรียงลำดับความสำคัญของความสามารถแต่ละรายการ ซึ่งมีรายการความสามารถที่ถูกเลือก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4-11 สรุปผลการสัมภาษณ์ตัวแทนผู้บริหารระดับสูง และผู้บังคับบัญชาระดับแผนก

ผู้บริหารระดับแผนก	ความสามารถหลัก	ความสามารถด้านการบริหาร
1. แผนกควบคุมคุณภาพ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมุ่งเน้นคุณภาพ 2. ความซื่อสัตย์ 3. การแก้ไขปัญหา 4. การปฏิบัติตามข้อกำหนด 5. การมุ่งเน้นลูกค้า 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทักษะการสอนงานและการพัฒนางาน 2. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4. การบริหารความเสี่ยง 5. ความเป็นผู้นำ
2. แผนกประกันคุณภาพ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การตระหนักถึงความปลอดภัย 2. การมุ่งเน้นลูกค้า 3. การมุ่งเน้นคุณภาพ 4. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 5. การทำงานเป็นทีม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเป็นผู้นำ 2. การวางแผนและการจัดการ 3. ความคิดเชิงกลยุทธ์ 4. การบริหารงบประมาณ 5. การบริหารผลการปฏิบัติงาน
3. แผนกการผลิต Hose	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมุ่งเน้นคุณภาพ 2. การมุ่งเน้นลูกค้า 3. การมุ่งเน้นความสำเร็จ 4. การเข้าถึงความต้องการ 5. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเป็นผู้นำ 2. การบริหารการเปลี่ยนแปลง 3. การบริหารต้นทุน 4. ความคิดเชิงกลยุทธ์ 5. ความคิดเชิงระบบ
4. แผนกการผลิต ABS Sensor	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมุ่งเน้นคุณภาพ 2. การปฏิบัติตามข้อกำหนด 3. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 4. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 5. ความร่วมมือกัน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การวางแผนและการจัดการ 2. ความเป็นผู้นำ 3. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 4. การบริหารต้นทุน 5. การประสานความร่วมมือ

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

ผู้บริหารระดับแผนก	ความสามารถหลัก	ความสามารถด้านการบริหาร
5. แผนกการผลิต Torque sensor	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมุ่งเน้นคุณภาพ 2. การมุ่งเน้นความสำเร็จ 3. ความรับผิดชอบต่อสังคม 4. ความซื่อสัตย์ 5. การติดต่อสื่อสาร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเป็นผู้นำ 2. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 3. การวางแผนและการจัดการ 4. การบริหารต้นทุน 5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์
6. แผนกการผลิต EPB	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมุ่งเน้นคุณภาพ 2. การมุ่งเน้นลูกค้า 3. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4. การตระหนักถึงความปลอดภัย 5. การปฏิบัติตามข้อกำหนด 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเป็นผู้นำ 2. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน 4. การประสานความร่วมมือ 5. ทักษะการสอนงานและพัฒนางาน
7. แผนกวางแผนและควบคุมการผลิต	<ol style="list-style-type: none"> 1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง 2. การแก้ไขปัญหา 3. การเข้าถึงความต้องการ 4. การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ 5. ความซื่อสัตย์ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเป็นผู้นำ 2. การบริหารการเปลี่ยนแปลง 3. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5. การบริหารต้นทุน
8. แผนกซ่อมบำรุงและสาธารณูปโภค	<ol style="list-style-type: none"> 1. การตระหนักถึงความปลอดภัย 2. การมุ่งเน้นลูกค้า 3. การมุ่งเน้นคุณภาพ 4. การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ 5. การแก้ไขปัญหา 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเป็นผู้นำ 2. การวางแผนและการจัดการ 3. การประสานความร่วมมือ 4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

ผู้บริหารระดับแผนก	ความสามารถหลัก	ความสามารถด้านการบริหาร
9. แผนกวิศวกรรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเข้าถึงความต้องการ 2. การปฏิบัติตามข้อกำหนด 3. การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ 4. การติดต่อสื่อสาร 5. ความรับผิดชอบต่อสังคม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเป็นผู้นำ 2. การประสานความร่วมมือ 3. ทักษะการสอนงานและพัฒนางาน 4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน 5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
10. แผนกบัญชี และการเงิน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความซื่อสัตย์ 2. การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ 3. การให้ความเคารพและยอมรับผู้อื่น 4. การติดต่อสื่อสาร 5. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเป็นผู้นำ 2. การบริหารต้นทุน 3. การบริหารงบประมาณ 4. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 5. การประสานความร่วมมือ
11. แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมุ่งเน้นความสำเร็จ 2. การแก้ไขปัญหา 3. การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ 4. ความซื่อสัตย์ 5. การปฏิบัติตามข้อกำหนด 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเป็นผู้นำ 2. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 3. การวางแผนและการจัดการ 4. ความคิดเชิงระบบ 5. การคิดเชิงวิพากษ์
12. แผนกจัดซื้อ จัดจ้าง	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเข้าถึงความต้องการ 2. การมุ่งเน้นคุณภาพ 3. การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ 4. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 5. การพัฒนาบุคลากร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเป็นผู้นำ 2. การบริหารต้นทุน 3. การประสานความร่วมมือ 4. การวางแผนและการจัดการ 5. การบริหารงบประมาณ

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

ผู้บริหารระดับแผนก	ความสามารถหลัก	ความสามารถด้านการบริหาร
13. แผนกทรัพยากรมนุษย์	1. การมุ่งเน้นคุณภาพ 2. การปฏิบัติตามข้อกำหนด 3. ความซื่อสัตย์ 4. การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ 5. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	1. ความเป็นผู้นำ 2. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 3. การวางแผนและการจัดการ 4. การประสานความร่วมมือ 5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากข้อมูลข้างต้นสรุปผลการศึกษาความสามารถหลัก (Core competency) สำหรับบุคลากรทุกคนภายในองค์กรจำเป็นต้องมีร่วมกัน จากการสัมภาษณ์ตัวแทนผู้บริหารระดับสูง และผู้บังคับบัญชาระดับแผนก พร้อมทั้งเรียงลำดับความสำคัญ 5 อันดับแรก ดังนี้

ลำดับที่ 1 การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality focus) ถูกเลือกมากที่สุดเป็นลำดับแรก จำนวน 9 รายการ จากการสัมภาษณ์ 13 ท่าน

ลำดับที่ 2 การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ (Teamwork and collaboration) ถูกเลือกรองลงมา จำนวน 8 รายการจากการสัมภาษณ์ 13 ท่าน

ลำดับที่ 3 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous development) ถูกเลือกเป็นลำดับที่สาม จำนวน 7 รายการจากการสัมภาษณ์ 13 ท่าน

ลำดับที่ 4 ความซื่อสัตย์ (Honesty) ถูกเลือกเป็นลำดับที่สี่ จำนวน 6 รายการจากการสัมภาษณ์ 13 ท่าน

ลำดับที่ 5 การปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance) ถูกเลือกเป็นลำดับที่ห้า จำนวน 6 รายการจากการสัมภาษณ์ 13 ท่าน ซึ่งรายการถูกเลือกเท่ากับลำดับที่สี่ แต่มีความสำคัญน้อยกว่าลำดับที่สี่

จากข้อมูลข้างต้นสรุปผลการศึกษาความสามารถด้านการบริหาร (Managerial competency) เป็นความสามารถของบุคลากรในตำแหน่งระดับผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมี จากการสัมภาษณ์ตัวแทนผู้บริหารระดับสูง และผู้บังคับบัญชาระดับแผนก พร้อมทั้งเรียงลำดับความสำคัญ 5 อันดับแรก ดังนี้

ลำดับที่ 1 ความเป็นผู้นำ (Leadership management) ถูกเลือกมากที่สุดเป็นลำดับแรก จำนวน 13 รายการ จากการสัมภาษณ์ 13 ท่าน

ลำดับที่ 2 การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem solving and decision making) ถูกเลือกรองลงมา จำนวน 9 รายการจากการสัมภาษณ์ 13 ท่าน

ลำดับที่ 3 การวางแผนและการจัดการ (Planning and organizing) ถูกเลือกเป็นลำดับที่สาม จำนวน 7 รายการจากการสัมภาษณ์ 13 ท่าน

ลำดับที่ 4 การประสานความร่วมมือ (Collaboration) ถูกเลือกเป็นลำดับที่สี่ จำนวน 7 รายการจากการสัมภาษณ์ 13 ท่าน ซึ่งมีความสำคัญน้อยกว่าลำดับที่สาม

ลำดับที่ 5 การบริหารต้นทุน (Cost management) ถูกเลือกเป็นลำดับที่ห้า จำนวน 6 รายการจากการสัมภาษณ์ 13 ท่าน

จากการศึกษาถึงรายการความสามารถจากเก็บรวบรวม ค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ บทความ วารสาร ผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งศึกษาจากองค์กรอื่น ๆ ที่มีความคล้ายคลึงกัน และกรองให้เป็นไปตามบริบทขององค์กร โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับแผนกหรือเทียบเท่า วิเคราะห์หาความสามารถจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบายการดำเนินธุรกิจขององค์กร จากนั้นเป็นการขอความเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และผู้บังคับบัญชาระดับแผนก ให้ได้มาซึ่งความสามารถหลักและความสามารถด้านการบริหาร จากการศึกษาตามขั้นตอนที่กล่าวมาจึงได้ สรุปผลการศึกษาดังที่จะกล่าวต่อไปนี้

ความสามารถหลัก (Core competency) สำหรับบุคลากรทุกคนภายในองค์กรจำเป็นต้องมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การมุ่งเน้นคุณภาพ การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความซื่อสัตย์ และ การปฏิบัติตามข้อกำหนด ตามลำดับ

ความสามารถด้านการบริหาร (Managerial competency) เป็นความสามารถของบุคลากรในตำแหน่งระดับผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมี ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การวางแผนและการจัดการ การประสานความร่วมมือ และการบริหารต้นทุน ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผล การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาถึงความสามารถหลักของบุคลากร (Core competency) และความสามารถด้านการบริหาร (Managerial competency) ของบริษัท ฮิตาชิ เมทัลส์ (ประเทศไทย) จำกัด สาขาชลบุรี) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารวบรวมถึงความสามารถหลัก และความสามารถด้านการบริหาร นำเสนอต่อผู้บริหาร พร้อมทั้งเพื่อเสนอแนะแนวทางต่อผู้บริหาร ในการกำหนดความสามารถหลัก และความสามารถด้านการบริหาร ไปปรับใช้ในการพัฒนานักบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ ข้อมูลจากเอกสาร (Document research) ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี บทความจากวารสาร และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งองค์กรอื่น ๆ ที่มีความคล้ายคลึงกัน และการสัมภาษณ์ (In-depth interview) ผู้บริหาร มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเก็บรวบรวม คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยใช้คำถามเหมือนกันทุกคน การรวบรวมข้อมูลก่อนจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์โดยทำการศึกษารวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง หรือระดับผู้บังคับบัญชาระดับแผนกให้ได้มาซึ่งความสามารถ จากการวิเคราะห์รายการความสามารถจากปัจจัยภายใน ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย จรรยาบรรณทางธุรกิจ นโยบายการดำเนินธุรกิจ และการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ จากการค้นคว้า รวบรวมความสามารถจากตำราวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งองค์กรอื่น ๆ ที่มีความคล้ายคลึงกัน ก่อนการสัมภาษณ์ให้ได้มาซึ่งความสามารถหลัก และความสามารถด้านการบริหารนั้น ได้นำแบบสัมภาษณ์ที่พัฒนาขึ้นให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน จากนั้นดำเนินการ วิธีการดำเนินการศึกษาถึงความสามารถหลักและความสามารถด้านการบริหารจากการให้ได้มาซึ่งรายการความสามารถ การดำเนินการสุดท้ายโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จากผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บังคับบัญชาระดับแผนกเพื่อเลือกรายการความสามารถที่เหมาะสมกับองค์กร อย่างละ 5 รายการความสามารถ ตามลำดับความสำคัญ และนำรายการความสามารถนั้นเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง หรือประธานบริษัทพิจารณาและจัดทำเป็นนโยบายในการบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานความสามารถต่อไป

จากการศึกษาตามขั้นตอนที่กล่าวมาจึงได้ สรุปผลการศึกษาดังที่จะกล่าวต่อไปนี้
ความสามารถหลัก (Core competency) สำหรับบุคลากรทุกคนภายในองค์กรจำเป็นต้องมีร่วมกัน ประกอบด้วย การมุ่งเน้นคุณภาพ การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ การพัฒนาอย่าง

ต่อเนื่อง ความซื่อสัตย์ และ การปฏิบัติตามข้อกำหนด ตามลำดับ ความสามารถด้านการบริหาร (Managerial competency) เป็นความสามารถของบุคลากรในตำแหน่งระดับผู้บังคับบัญชา จำเป็นต้องมี ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การวางแผนและการจัดการ การประสานความร่วมมือ และการบริหารต้นทุน ตามลำดับ

สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาถึงความสามารถหลักของบุคลากร (Core competency) และความสามารถด้านการบริหาร (Managerial competency) สามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

1. ผลการศึกษาถึงความสามารถหลักและความสามารถด้านการบริหาร จากการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูง และผู้บังคับบัญชาระดับแผนก จากการวิเคราะห์รายการความสามารถจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบายการดำเนินธุรกิจขององค์กร และการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ บทความ ผลงานการวิจัย และองค์กรอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน ผลที่ได้ประกอบด้วยความสามารถหลัก ได้แก่ 1. การเข้าถึงความต้องการ 2. การมุ่งเน้นความสำเร็จ 3. การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ 4. การมุ่งเน้นลูกค้า 5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 6. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 7. การติดต่อสื่อสาร 8. การพัฒนาบุคลากร 9. ความรับผิดชอบต่อสังคม 10. ความซื่อสัตย์ 11. การให้ความเคารพและยอมรับผู้อื่น 12. ความร่วมมือกัน 13. การมุ่งเน้นคุณภาพ 14. การตระหนักถึงความปลอดภัย 15. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 16. การบริหารการเปลี่ยนแปลง 17. การแก้ปัญหา 18. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 19. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว และ 20. การปฏิบัติตามข้อกำหนดและความสามารถด้านการบริหาร ได้แก่ 1. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 2. ความเป็นผู้นำและสร้างแรงบันดาลใจ 3. การวางแผนและการจัดการ 4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง 5. การบริหารต้นทุน 6. การบริหารงบประมาณ 7.การบริหารความเสี่ยง 8. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 9. การบริหารผลการปฏิบัติงาน 10. การประสานความร่วมมือ 11. ทักษะการสอนงานและพัฒนา งาน 12. ความคิดเชิงกลยุทธ์ 13. ความคิดเชิงระบบ 14. การคิดเชิงวิพากษ์ และ 15. การคิดเชิงวิเคราะห์

2. ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บังคับบัญชาระดับแผนก ให้ได้มาซึ่งความสามารถหลัก และความสามารถด้านการบริหารอย่างละ 5 รายการตามลำดับความสำคัญ คือ ความสามารถหลัก (Core competency) ที่ถูกเลือก ประกอบด้วยรายการความสามารถ 1. การมุ่งเน้นคุณภาพ 2. การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ 3. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4. ความซื่อสัตย์ และ 5. การปฏิบัติตามข้อกำหนด และความสามารถด้านการบริหาร

(Managerial competency) ประกอบด้วย 1. ความเป็นผู้นำ 2. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 3. การวางแผนและการจัดการ 4. การประสานความร่วมมือ และ 5. การบริหารต้นทุน ตามลำดับ

อภิปรายผลการศึกษา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในปัจจุบันมีการนำเครื่องมือการบริหารต่าง ๆ เข้ามาช่วยเพื่อขับเคลื่อนองค์กร และการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานความสามารถก็ถือว่าเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่น่ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพ นับตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้ได้ตามความคาดหวังของตำแหน่งนั้น ซึ่งในหลาย ๆ องค์กรได้เริ่มนำเอาแนวความคิดในการนำขีดความสามารถมาใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ค่อนข้างมากในปัจจุบัน และทางบริษัท อิตาชิ เมทลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ก็เช่นกันที่มีแนวคิดจะนำขีดความสามารถมาประยุกต์ใช้ในองค์กร

จากการศึกษาถึงความสามารถหลัก และความสามารถด้านการบริหาร โดยเริ่มจากการได้รับนโยบายการพัฒนาบุคลากรในองค์กรและการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของความสามารถ (Competency based management) เพื่อผลักดันให้บุคลากรมีความสามารถและมีวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ และความสามารถที่ช่วยสนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจภายในองค์กรที่บุคลากรจำเป็นต้องมี คือความสามารถหลัก (Core competency) เป็นความสามารถซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของบุคลากรทำให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งความสามารถหลักสะท้อนมาจาก ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และตอบรับเป้าหมาย นโยบายการบริหารงานขององค์กร รายการที่ถูกกำหนดเป็นความสามารถหลัก และความสามารถด้านการบริหาร ในการศึกษาครั้งนี้ จะถูกกำหนดขึ้นอย่างละ 5 รายการ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2557) และผลที่ได้จากการศึกษาความสามารถหลักในครั้งนี้ คือ

การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality focus) คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานและมีคุณภาพตามที่กำหนดและมีการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพที่ดีขึ้นกว่าเดิมการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ (Teamwork and collaboration) คือ การรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสมาชิกในทีมพร้อมทั้งความสามารถในการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลสำเร็จของทีมงานให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร

การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous development) คือ ความสามารถในการทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ท้าทายขององค์กร โดยมีการปรับปรุงและ/ หรือพัฒนาวิธีการ ขึ้นตอน หรือ

กระบวนการทำงานให้มีคุณภาพ เพื่อเพิ่มผลผลิตและลดการสูญเสีย

ความซื่อสัตย์ (Honesty) คือ ความเข้าใจในระเบียบหรือข้อบังคับขององค์กร สอน
แนะนำและพุดจูงใจให้บุคลากร ปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน การปฏิบัติตาม
ข้อกำหนด (Compliance) คือ การกำหนดขอบเขต วิธีการปฏิบัติ และติดตามให้ปฏิบัติได้ถูกต้อง
ตามข้อบังคับหรือกฎหมายที่กำหนด

ความสามารถหลักดังกล่าวนี้ ถือเป็นลักษณะอุปนิสัย พฤติกรรม ความเคยชิน
ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ตามแนวคิดการมองภาพขีดความสามารถ
เปรียบเสมือนโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ของ McClelland (1993) และ
ความสามารถอีกประการหนึ่งที่ดำเนินการศึกษา คือ ความสามารถด้านการบริหาร (Managerial
competency) ของพนักงานในตำแหน่งระดับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรใน
ตำแหน่งระดับผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถบริหารจัดการงานให้มี
ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ผลที่ได้จากการศึกษาความสามารถด้านการบริหารในครั้งนี้ คือ ความเป็น
ผู้นำ (Leadership management) คือ ความรับผิดชอบผลงานที่เกิดขึ้นของทีมงาน และนำเสนอความ
คิดเห็นของตนแก่สมาชิกในทีม รวมทั้งกระตุ้นให้ทีมงานแสดงออกถึงความเป็นผู้นำและพร้อมที่
จะนำเสนอความคิดเห็นของตนแก่สมาชิกในทีม

การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem solving and decision making) คือ การ
ตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างมีหลักการและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของกลุ่ม ให้เกิดการยอมรับ
การวางแผนและการจัดการ (Planning and organizing) คือ ความสามารถในการจัดลำดับ
ความสำคัญของงานที่เร่งด่วน และการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน สำหรับงานที่เป็นปกติประจำวัน
และงานที่เร่งด่วนได้ รวมทั้งการกำหนดผลที่คาดหวังของงานและการหาวิธีประเมินผลการทำงาน
ของตนเองและทีมงาน

การประสานความร่วมมือ (Collaboration) คือ ความสามารถที่จะเข้าใจความเชื่อมโยง
ของระบบการทำงานและหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งสามารถประสาน
ความร่วมมือซึ่งทำให้เกิดการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ หรือบุคคลต่างสายอาชีพได้ โดย
สามารถจัดการข้อขัดแย้งของบุคคล ตลอดจนสามารถจัดการให้มีระบบเพื่อรองรับการประสาน
ความร่วมมือให้เกิดขึ้น ได้อย่างดี

การบริหารต้นทุน (Cost management) คือ การตระหนักถึงความสำคัญของต้นทุนที่ถูก
นำมาใช้ในการบริหารงาน รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนให้เป็นไปตามแผน
งบประมาณและแผนงานที่กำหนด ตลอดจนการกำหนดและติดตามผลที่ได้จากการลงทุนในแต่ละ
งานหรือกิจกรรมนั้น ๆ

ซึ่งผลที่ได้นั้นจะมีความคล้ายกับ ผลการศึกษางานวิจัยก่อนหน้าซึ่งทำการศึกษาโดย วรพงศ์ศิริ ทรงศีล (2550) ได้ศึกษาการกำหนดขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของบุคลากร ผลที่ได้จากการศึกษา คือ 1. การแก้ไขปัญหา 2. การเป็นผู้นำและสร้างแรงบันดาลใจ 3. การตัดสินใจ 4. การมุ่งเน้นลูกค้า 5. การพัฒนาบุคลากร 6. การประสานความร่วมมือ 7. ความสามารถที่จะทำงานได้แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่กดดัน และ 8) ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ได้มาซึ่งความสามารถหลัก (Core competency) และความสามารถด้านการบริหาร (Managerial competency) ซึ่งเป็นเพียงแค่การได้มาซึ่งรายการความสามารถ และกำหนดคำนิยามหรือความหมายของความสามารถเท่านั้น ยังไม่ได้มีการจัดระดับความสามารถ และตัวชี้วัดพฤติกรรมของความสามารถแต่ละตัว ซึ่งลำดับถัดไปจะเป็นการนำเสนอรายการความสามารถที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ไปกำหนดขึ้นเป็นความสามารถหลักและขีดความสามารถด้านการบริหาร และนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไป พร้อมทั้งต่อ ยอดในการกำหนดขีดความสามารถในหน้าที่งาน (Functional competency) อารักษ์ ภูวิทย์พันธ์ (2560) ซึ่งเป็นขีดความสามารถที่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งต้องมี เพื่อการปฏิบัติงานให้ได้ตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งต้องขอความร่วมมือจากทางต้นสังกัดแต่ละแผนกดำเนินการกำหนดให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อให้บริษัทนำไปปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

การนำความสามารถไปปรับใช้ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ จะถูกกำหนดจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร โดยประธานบริษัทต้องทำการอนุมัติให้องค์กรมีการนำความสามารถไปใช้ในระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการกำหนดเป็นนโยบาย

1. การประยุกต์ใช้ความสามารถในเชิงนโยบายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดความสามารถเป็นเครื่องมือที่ใช้บริหารงานเกี่ยวกับบุคลากรตั้งแต่เริ่มทำงานจนกระทั่งเกษียณอายุการทำงาน ประกอบด้วย

ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยนำความสามารถเป็นเครื่องมือในการคัดเลือกคือระบุความสามารถในใบพรรณนางาน Job description / Job specification ทำให้ผู้สมัครงานได้ทราบถึงทักษะ ความรู้ที่บริษัทต้องการ สามารถคัดเลือกคนเข้าทำงานด้วยการคัดกรองความสามารถของแต่ละบุคคลที่มาสมัครงานเบื้องต้น การสรรหาคัดเลือกบุคลากรให้เข้ามาดำรง

ตำแหน่งงานตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหาคนที่เหมาะสมกับองค์กร เหมาะสมกับลักษณะงานที่รับผิดชอบ (Put the right man on the right jobs) โดยใช้แบบประเมิน การสัมภาษณ์บนพื้นฐานของความสามารถ (Competency) ของผู้สมัครงาน เป็นการสัมภาษณ์แบบ มีโครงสร้างที่แสดงถึงทักษะความสามารถในแต่ละด้าน เพื่อค้นหาคำตอบว่าผู้สมัครงานมี ความสามารถ (Competency) ที่องค์กรต้องการหรือไม่ โดยนำขีดความสามารถที่ได้ นั่น คือ ภาวะ ผู้นำ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การวางแผนและการจัดการ การประสานความร่วมมือ และ การบริหารต้นทุน มาเป็นกรอบในการตั้งคำถามในการสัมภาษณ์งานเชิงพฤติกรรม เพื่อให้ได้คน ตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้

ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม โดยนำความสามารถช่วยในการวางแผนการฝึกอบรม ด้วยการกำหนดเป็น โปรแกรมพื้นฐานในการฝึกอบรม เช่น ความสามารถหลักขององค์กร คือ การมุ่งเน้นคุณภาพ การทำงานเป็นทีม ดังนั้นจึงได้กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมหลักที่พนักงาน ทุกคนต้องผ่านการฝึกอบรม ประกอบด้วย หลักสูตรความตระหนักด้านคุณภาพ (Quality mind) และหลักสูตรเทคนิคการทำงานเป็นทีม (Teamwork) หลักสูตรการคิดเชิงบวกเพื่อการพัฒนาตนเอง เป็นต้น และซึ่งจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมแยกตามขีดความสามารถ ที่บุคลากรจำเป็นต้องถูก อบรมตามแผนเส้นทางการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องระยะยาว (Training road map) ในแต่ละตำแหน่ง และทำการประเมินความสามารถ เพื่อหาช่องว่างในการพัฒนา (Gap) แล้วจัดทำเป็นแผนพัฒนา บุคลากรรายบุคคล (Individual development plan) รวมทั้งการนำช่องว่างในการพัฒนา (Gap) ไปเชื่อมโยงกับ การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession plan) ซึ่งรายละเอียดหลักของ การฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 หลักสูตรฝึกอบรมที่กำหนดขึ้นจากความสามารถ หลัก ซึ่งขีดความสามารถหลักขององค์กร ประกอบด้วย การมุ่งเน้นคุณภาพ การทำงานเป็นทีมและ การให้ความร่วมมือ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความซื่อสัตย์ และการปฏิบัติตามข้อกำหนด ส่วนที่ 2 หลักสูตรฝึกอบรมที่กำหนดขึ้นจากความสามารถด้านการบริหารจัดการ ซึ่งความสามารถด้านการ บริหารจัดการ ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การวางแผนและการ จัดการ การประสานความร่วมมือ และการบริหารต้นทุน ข้อกำหนด ขอบกตัวอย่างหลักสูตรการ ฝึกอบรมและการพัฒนาตามหลักของความสามารถด้านการบริหาร (Managerial competency) คือ หลักสูตรภาวะการเป็นผู้นำและศิลปะการบริหารคนอย่างมีประสิทธิภาพ หลักสูตรเทคนิคการแก้ไข ปัญหาและการตัดสินใจ หลักสูตรกลยุทธ์การวางแผนและการจัดการ ซึ่งกำหนดเป็นหลักสูตรที่ จำเป็นสำหรับพนักงานระดับผู้บริหารทุกระดับ และส่วนที่ 3 หลักสูตรฝึกอบรมที่กำหนดขึ้นจากขีด ความสามารถตามตำแหน่งหน้าที่ เช่น ความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน เป็นหลักสูตรที่จำเป็นเกี่ยวกับ งานบุคคลที่ทุกคนภายในแผนกบุคคลต้องได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น และกำหนดเป็นแนวทาง

สำหรับการพัฒนาบุคลากรก่อนจะถูกเลื่อนตำแหน่งงานขึ้นไป ซึ่งพนักงานท่านนั้นต้องทำการอบรมให้ครบทุกหลักสูตรที่กำหนดก่อนการเลื่อนระดับตำแหน่งงาน ไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป

ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยนำความสามารถมาใช้เป็นหนึ่งปัจจัยของการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกับดัชนีชี้วัดผลงาน (KPI) เพื่อให้บุคลากรรับรู้ขอบเขตเป้าหมายของตนเอง เพื่อทำการวางแผนดำเนินงานล่วงหน้า ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และการกำหนดความสามารถที่จำเป็นในการดำเนินงาน โดยเชื่อมโยงไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งงาน สามารถพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนในการประเมินผลงานย้อนหลัง (Performance) เพื่อจ่ายค่าตอบแทน และเป็นเกณฑ์ในการประเมินศักยภาพของพนักงาน (Potential) และเพื่อเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไป

ด้านเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Caree path) เป็นการออกแบบผังความก้าวหน้าในตำแหน่งงานหน้าที่งานที่สูงขึ้น ซึ่งขีดความสามารถจะนำมาเป็นเกณฑ์กำหนดให้พนักงานรู้ว่าตำแหน่งงานที่สูงขึ้นนั้นต้องมีความสามารถ ในเรื่องใดบ้าง เพื่อให้พนักงานเตรียมความพร้อมในการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาตนเองก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่งงาน ไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้น และการบริหารคนเก่ง ผู้สืบทอดตำแหน่งงาน กรณีที่ตำแหน่งงานนั้นว่างลง การพัฒนาสายอาชีพ (Career development) โดยการทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) เชื่อมโยงกับแผนเส้นทางการฝึกอบรมระยะยาว (Training road map) รวมทั้งมีการนำ ช่องว่างระหว่างบุคคล (Gap) ไปเชื่อมโยงกับแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession plan) ในการสร้างทายาทเพื่อสืบทอดตำแหน่งงานในระดับหัวหน้างาน ระดับบริหารหรือตำแหน่งที่สำคัญ ๆ ต่อไป

2. การประยุกต์ใช้ความสามารถหลัก และความสามารถด้านบริหารจัดการ

นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ไปนำเสนอแก่ผู้บริหารระดับสูงและประธานบริษัท เพื่อกำหนดเป็นนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บนพื้นฐานความสามารถ พร้อมทั้งสามารถดำเนินการจัดทำรายการความสามารถเฉพาะงาน (Functional competency) เป็นการกำหนดความสามารถในหน้าที่งานของตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นความสามารถที่คาดหวังของแต่ละตำแหน่งงานที่กำหนดขึ้นในใบกำหนดหน้าที่งาน (Job description) ซึ่งประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ตามทฤษฎีโมเดลภูเขาน้ำแข็งของ McClelland (1993) และนำความสามารถทั้ง 3 ประเภทกำหนดหน้าที่ลงในแบบฟอร์มกำหนดหน้าที่งาน (Job description) บนพื้นฐานขีดความสามารถ ซึ่งรายละเอียดจะประกอบไปด้วย 5 ส่วน ดังนี้ 1. งานหลักวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน 2. ความรับผิดชอบของงาน ผลที่คาดหวัง 3. การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น 4. คุณสมบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ และ 5. ความสามารถประจำตำแหน่ง ประกอบด้วย

ความสามารถหลัก ความสามารถด้านบริหารจัดการ และความสามารถในงาน เมื่อกำหนดหน้าที่งานบนพื้นฐานขีดความสามารถแล้วสามารถนำรายละเอียดไปต่อยอดงานต่อไป

ข้อเสนอสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคต

การศึกษาในครั้งนี้เป็นเพียงการศึกษาค้นคว้าให้ได้มาซึ่งรายการความสามารถหลัก และรายการความสามารถด้านการบริหาร เพื่อนำไปเสนอต่อผู้บริหารและประธานบริษัทเท่านั้น ยังไม่ได้ถูกกำหนดเป็นความสามารถของบริษัท และยังไม่ได้มีการกำหนดระดับความสามารถและตัวชี้วัดพฤติกรรมในแต่ละรายการ การศึกษาต่อไปควรทำการศึกษาพร้อมกำหนดความสามารถเฉพาะความสามารถใด ความสามารถหนึ่ง ซึ่งดำเนินการให้ครบองค์ประกอบขีดความสามารถ ควรทำการศึกษาความสามารถพร้อมกำหนดระดับขีดความสามารถและตัวชี้วัดพฤติกรรมของแต่ละระดับ และประเมินความสามารถว่าเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามที่คาดหวังองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนความสามารถให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้

บรรณานุกรม

- กรุงเทพธุรกิจ. (2559). *เริ่มต้นธุรกิจนวัตกรรมในยุคไทยแลนด์ 4.0*. เข้าถึงได้จาก <https://www.bangkokbiznews.com/pr/detail/19897>
- ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. (2550). *เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ประพันธ์ พ่วงปรีชา. (2550). *การศึกษาขีดความสามารถของพนักงาน บริษัท โออิชิเทรดดิ้ง จำกัด*. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- รัชณี รื่นเรือง. (2547). *การศึกษาขีดความสามารถของงาน กรณีศึกษา ตำแหน่งผู้จัดการ โครงการ บริษัท เนลิส ประเทศไทย จำกัด*. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วรางค์ศิริ ทรงศีล. (2550). *การกำหนดขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของบุคลากร กรณีศึกษา บริษัท เอ็น เอส เค แปร์ริงส์ แมนูแฟกเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด*. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ Competency base learning* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สิริพัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2548). *Career development in practice* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2552). *การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual development plan)* กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2553). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Strategic human resource development)* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2557). *Competency based HR manual and forms* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2559). *การพัฒนา Core competency บนแนวคิด 70:20:10 (Core competency development prograam on 70:20:10 learning model)*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2560). *เอกสารประกอบการบรรยาย หลักสูตร กลยุทธ์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์*.
กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Boyatzis, R. E. (1982a). Competence at work. In a Stewart (Ed.), *Motivation and society*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R. E. (1982b). *The competent manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994) *Competing for the future*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- McClelland, D. C. (1993). Testing for competency rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Rylatt, A., & Lohan, K. (1995). *Creating training miracle*. Sydney: Prentice Hall.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Model for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Sternberg, R., & Kolligian, J. J. (1990). *Competence considered*. New Haven: Yale University Press.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เอกสารขอความอนุเคราะห์พิจารณาความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

ผศ.ดร.เพชรรัตน์ วิริยะสืบพงศ์	อาจารย์ประจำ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา
นายเริงศักดิ์ รัตนสุรางค์	ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ฮิตาชิ เมทัลส์ (ประเทศไทย) จำกัด สาขาจังหวัดชลบุรี
นางสาวภาลินี ปราณิบุตร	ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ บริษัท สยาม คาลโซนิค จำกัด สำนักงานจังหวัดชลบุรี



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะการจัดการและการท่องเที่ยว สำนักงานคณบดี งานบัณฑิตศึกษา โทร. ๗๖๑๑๔

ที่ ศธ ๒๒๐๓.๒/๑๐๓๒

วันที่ ๑๒ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.เพชรรัตน์ วิริยะสินพงศ์

ด้วย นางสาวเฉลิมขวัญ ประสิทธิ์นอก รหัสประจำตัว ๕๘๔๒๐๐๘๗ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ได้เสนอวิทยานิพนธ์ เรื่อง การกำหนดขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถด้านบริหารบุคลากร กรณีศึกษา บริษัท ฮิตาชิ เมทัลส์ (ประเทศไทย) จำกัด สาขาชลบุรี โดยมี ดร.พรหมิ์ พิมาพันธ์ศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย และคณะ คณาจารย์เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

๓๒๘

(ดร.กาวณ สุขสองห้อง)

รองคณบดี ปฏิบัติการแทน

ผู้อำนวยการแทน คณบดี คณะการจัดการและการท่องเที่ยว

ที่ ศธ ๒๒๐๓.๑/๒๐๐๓๕



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

๑๗ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอดำเนินการขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน นายเวียงศักดิ์ วัฒนสุรางค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาวเฉลิมขวัญ ประสิทธิ์ชนอก รหัสประจำตัว ๕๔๔๒๐๐๔๗ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ได้เสนอวิทยานิพนธ์ เรื่อง การกำหนดขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถด้านบริหารบุคลากร กรณีศึกษา บริษัท ฮีฟายี เมทอลล์ (ประเทศไทย) จำกัด สาขาชลบุรี โดยมี ดร.พรณี พิมพ์พันธุ์ศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย และคณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.การุณ สุขสองห้อง)

รองคณบดี ปฏิบัติการแทน

ผู้อำนวยการแทน คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๓๕๗ ต่อ ๗๖๒๓

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๓๕๗ ต่อ ๗๖๒๓

ที่ ศธ ๒๒๐๓.๖/ ๑๐๐๓.๕



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

๑๗ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณภาสิณี ปราณีบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาวเฉลิมขวัญ ประสิทธิ์นอก รหัสประจำตัว ๕๘๕๒๐๐๘๗ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ได้เสนอวิทยานิพนธ์ เรื่อง การกำหนดขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถด้านบริหารบุคลากร กรณีศึกษา บริษัท ฮิตาชิ เมทัลส์ (ประเทศไทย) จำกัด สาขาชลบุรี โดยมี ดร.พรณี ทิมพันธ์ศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย และคณะ ทิชาธรรมาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.การุณ สุขสองห้อง)

รองคณบดี ปฏิบัติการแทน

ผู้อำนวยการแทน คณะบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๓๐ ๒๒๑๒๗ ต่อ ๗๖๒๓๔

โทรสาร ๐ ๓๘๓๐ ๒๒๑๒๗ ต่อ ๗๖๒๒๑

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์หาความสามารถสำหรับผู้บริหาร


แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร
**เรื่อง การวิเคราะห์ถึงความสามารถหลัก (Core Competency)
และความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency)**

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์หาความสามารถหลักและความสามารถด้านการบริหาร จากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ จรรยาบรรณ แผนกลยุทธ์องค์กร นโยบายคุณภาพ นโยบายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม และแนวคิดหลักด้านกระบวนการและเทคโนโลยี

ซึ่งผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีและขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้สละเวลาในการตอบคำถามชุดนี้

โปรดระบุความสามารถหลักและความสามารถด้านการบริหารลงในตารางด้านล่างนี้

ปัจจัยภายในองค์กร	ความสามารถหลัก	ความสามารถด้านการบริหาร
วิสัยทัศน์ “อิตาชิ ส่งมอบนวัตกรรมซึ่งตอบโจทย์ที่ท้าทายของสังคม ด้วยทีมงานที่เชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่ได้รับการพิสูจน์แล้วในตลาดโลก เราสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่โลกได้”		
พันธกิจ 1) สร้างส่วนที่เหนือเกินความคาดหวังของลูกค้าเข้าใจและสนองตอบตามความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าผู้นำการฉีกพลังกลุ่มมาสร้างคุณค่าส่วนที่เหนือเกินความคาดหวัง แปรเปลี่ยนนวัตกรรมทางเทคโนโลยี และบริการสู่ตลาดโลก 2) สร้างความก้าวหน้าในการผลิตอย่างต่อเนื่องเพิ่มความรวดเร็ว ความแม่นยำ และประสิทธิภาพการสื่อสาร เพื่อ		

<p>ปรับปรุงการผลิต มุ่งส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าและเติบโตในแต่ละบุคคล</p> <p>3) มุ่งมั่นรักษาความแน่วแน่และตรงประเด็น นำไปสู่การปฏิบัติด้วยความซื่อตรงและสอดคล้องกับประชากรโลก ปกป้องและเคารพต่อสิ่งแวดล้อม เคารพในปัจเจกบุคคลและให้พนักงานทุกคนเข้าถึงศักยภาพของตัวเองอย่างเต็มเปี่ยม</p>		
<p>จรรยาบรรณ</p> <p>1) การเสริมสร้างความตระหนักของความรู้ผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรมขององค์กร</p> <p>2) การเฝ้าหาการเจริญเติบโตร่วมกันกับพันธมิตรทางธุรกิจ</p> <p>3) การส่งเสริมการสื่อสารที่ถูกต้องเป็นจริงกับสังคม</p> <p>4) ความคิดเกี่ยวกับคนรุ่นต่อไป โสลูชันเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</p> <p>5) การให้ความสำคัญอุปถัมภ์ด้านสวัสดิการของพนักงานและสังคม</p>		
<p>แผนกลยุทธ์องค์กร</p> <p>1) การทำอุบัติเหตุในที่ทำงานให้เป็นศูนย์</p> <p>2) เสริมสร้างความเข้มแข็งในการควบคุมคุณภาพ</p> <p>3) ความสำเร็จตามงบประมาณเพื่อกำไรจากการดำเนินงาน</p> <p>4) ดำเนินการใช้ระบบอัตโนมัติและการใช้ประโยชน์จากระบบ IoT & LUMADA</p>		

<p>นโยบายคุณภาพ</p> <p>“เราจะสร้างความพึงพอใจ และความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ตามที่ลูกค้าคาดหวัง นอกจากนี้ เราจะปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเต็มที่ และพัฒนาปรับปรุงระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง”</p>		
<p>นโยบายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม</p> <p>“จัดให้มีและคงไว้ซึ่งความปลอดภัยในสภาพการทำงานและต่อสิ่งแวดล้อม สนับสนุน ประชาสัมพันธ์ สร้างจิตสำนึก ด้านความปลอดภัยและอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมปรับปรุงระบบการปฏิบัติงาน และโครงสร้างพื้นฐานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความปลอดภัยต่อบุคลากรและผลิตภัณฑ์”</p>		
<p>แนวคิดหลักด้านกระบวนการและเทคโนโลยี</p> <p>“แนวคิดหลักคือการอุทิศตนให้กับยานยนต์ที่ขับเคลื่อนได้อย่างปลอดภัยและนุ่มนวลมากกว่า ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ยั่งยืนที่จะช่วยลดการปล่อยคาร์บอน นอกจากนี้ ยังคิดค้นระบบ Digital เพื่อเครื่องยนต์ขนาดเล็กกว่าและประหยัดเชื้อเพลิงได้มากกว่า”</p>		
<p>ข้อเสนอแนะความสามารถเพิ่มเติม</p>		

ขอขอบพระคุณ

3 | Page

ภาคผนวก ค

แบบสัมภาษณ์เพื่อเลือกความสามารถสำหรับผู้บริหาร



แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร

เรื่อง การศึกษาถึงความสามารถหลัก (Core Competency) และความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency)

เอกสารฉบับนี้เป็นการค้นคว้าอิสระ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาถึงความสามารถหลัก (Core Competency) สำหรับทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี และ ศึกษาความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) สำหรับพนักงานที่มีหน้าที่ในระดับการบริหารจัดการ ซึ่งการศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลึกสุดระดับบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

ดังนั้นเพื่อให้การศึกษานี้สมบูรณ์และเกิดประโยชน์สูงสุดได้นั้นจะต้องขอรับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบคำถามอย่างอิสระและตามความเป็นจริงที่สุดโดยคำตอบของท่านจะนำไปใช้เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น และขอรับรองว่าการให้ข้อมูลของท่านจะไม่เกิดผลกระทบใด ๆ ต่อท่าน รวมถึงข้อมูลที่ได้รับมาจากท่านจะถูกเก็บเป็นความลับเฉพาะการศึกษานี้เท่านั้น

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีและขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้สละเวลาในการตอบคำถามชุดนี้

นางสาวเฉลิมขวัญ ประสิทธิ์นอก
นิสิตปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์
คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1** : การสอบถามถึงความสามารถหลักที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี
ส่วนที่ 2 : การสอบถามถึงความสามารถด้านการบริหารจัดการเป็นพฤติกรรมที่คาดหวังให้ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี

ส่วนที่ 1 : การสอบถามถึงความสามารถหลักที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ โดยการเลือกรายการขีดความสามารถ พร้อมทั้งจัดเรียงลำดับความสำคัญ

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาเลือกข้อความที่ท่านพิจารณาแล้วเห็นว่าควรจะเป็นความสามารถหลักของบุคลากร ๓

โดยเลือก ข้อหลักๆ จำนวน 5 ข้อ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในข้อที่เลือก พร้อมจัดลำดับความสำคัญ 5 อันดับแรก (อันดับที่ 1-5) ซึ่งแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

ระดับ	1	หมายถึง	มีระดับความสำคัญมากที่สุด
ระดับ	2	หมายถึง	มีระดับความสำคัญมาก
ระดับ	3	หมายถึง	มีระดับความสำคัญปานกลาง
ระดับ	4	หมายถึง	มีระดับความสำคัญน้อย
ระดับ	5	หมายถึง	มีระดับความสำคัญน้อยที่สุด

ทั้งนี้ เมื่อระบุและจัดลำดับความสำคัญแล้ว กรุณาให้เหตุผลประกอบด้วยว่าสาเหตุใดที่ท่านเลือกให้มีความสำคัญในข้อนั้นเป็นความสามารถหลักขององค์กรฯ

รายการความสามารถ	คำนิยาม	ข้อที่เลือก	ลำดับความสำคัญ	เหตุผลประกอบ
1.การเข้าถึงความต้องการ (Requirement Access)	สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และพนักงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ			
2.การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement Succession)	ความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ท้าทายขององค์กร ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่			
3. การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ (Teamwork/Collaboration)	การรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สมาชิกในทีมพร้อมทั้งความสามารถในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลสำเร็จของทีมงานให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร			

รายการความสามารถ	คำนิยาม	ชื่อที่เลือก	ลำดับ ความสำคัญ	เหตุผลประกอบ
4.การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus)	ความเข้าใจ รับฟัง ตอบข้อซักถาม และ ชี้แจงรายละเอียดต่างๆที่ลูกค้าต้องการ รวมทั้งการคิดหาวิธีการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าให้เหนือความ คาดหวัง			
5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ดีที่สุดหรือ เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยใช้เกณฑ์วัดผล สัมฤทธิ์ที่ส่วนงานกำหนด อีกทั้งยัง หมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนา ผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตาม เป้าหมายที่ยากและท้าทาย			
6.การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Development)	ความสามารถในการทำงานให้ได้ตาม เป้าหมายที่ท้าทายขององค์กร โดยมี การปรับปรุงและ/หรือพัฒนาวิธีการ ขั้นตอน หรือกระบวนการทำงานให้มี คุณภาพ เพื่อเพิ่มผลผลิตและลดการ สูญเสีย			
7. การติดต่อสื่อสาร (Communications)	สามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร นโยบายต่างๆ ระหว่างบุคลากรทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิด ความเข้าใจที่ตรงกัน และการ ประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ			
8. การพัฒนาบุคลากร (Human Resources Development)	การวางแผนแนวทางการเรียนรู้และ พัฒนาบุคลากร รวมทั้งการตรวจสอบ ติดตามและการประเมินผล ให้ คำปรึกษาแนะนำ เพื่อเพิ่มขีดความ สามารถแก่บุคลากร			

รายการความสามารถ	คำนิยาม	ข้อที่เลือก	ลำดับ ความสำคัญ	เหตุผลประกอบ
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)	ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติต่อสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อและมีจริยธรรม โดยคำนึงถึงคุณภาพชีวิต ความปลอดภัย รวมทั้งส่งเสริมมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม			
10. ความซื่อสัตย์ (Honesty)	ความเข้าใจในระเบียบหรือข้อบังคับขององค์กร สอนแนะและพูดจริงใจให้บุคลากร ปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน			
11. การให้ความเคารพและยอมรับผู้อื่น (Respect)	การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เคารพนับถือและยอมรับในความสามารถของผู้อื่น แสดงความเห็นอกเห็นใจแก่ผู้อื่น			
12. ความร่วมมือกัน (Collaborative)	ความสามารถประสานความร่วมมือซึ่งทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ โดยสามารถจัดการข้อขัดแย้งให้เกิดการของบุคคล ตลอดจนสามารถจัดการให้มีระบบเพื่อรองรับการประสานความร่วมมือให้เกิดขึ้นได้อย่างดี			
13. การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality Focus)	ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานและมีคุณภาพตามที่กำหนดและมีการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพที่ดีขึ้นกว่าเดิม			

Page | 4

รายการความสามารถ	คำนิยาม	ข้อที่เลือก	ลำดับ ความสำคัญ	เหตุผลประกอบ
14. การตระหนักถึงความปลอดภัย (Safety Mind)	ความเข้าใจนโยบาย มาตรการและระเบียบด้านความปลอดภัย และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามกฎแห่งความปลอดภัย ความสามารถในการคาดการณ์ และวางแผนป้องกันความเสี่ยงหรืออุบัติเหตุ			
15. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)	ความเข้าใจในขั้นตอนการทำงานและการคิดออกแบบ พัฒนาเครื่องมือใหม่ๆ ในการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน การตรวจสอบ การควบคุมคุณภาพงานของหน่วยงานให้ดีขึ้น			
16.การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	การวิเคราะห์และคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและหน่วยงาน รวมทั้งการคิดหาเครื่องมือและวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในองค์กรตลอดจนการโน้มน้าวชักจูงให้สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น			
17. การแก้ไขปัญหา (Problem Solving)	การตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างมีหลักการและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของกลุ่ม ให้เกิดการยอมรับ			

รายการความสามารถ	คำนิยาม	ข้อที่เลือก	ลำดับ ความสำคัญ	เหตุผลประกอบ
18. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)	ความสามารถในการบูรณาการข้อมูลทั้งหมดที่มี การคิดค้นหาวิธีการทำงานพัฒนาและประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น			
19. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability)	การทำงานร่วมกับผู้อื่นในช่วงเวลาและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน รวมทั้งการยอมรับและปรับเปลี่ยนความคิดของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย			
20. การปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance)	การกำหนดขอบเขต วิธีการปฏิบัติ และติดตามให้ปฏิบัติได้ถูกต้องตามข้อบังคับหรือกฎหมายที่กำหนด			

Page | 6

ส่วนที่ 2 : การสอบถามถึงความสามารถด้านการบริหารเป็นพฤติกรรมที่คาดหวังให้ผู้บริหารทุกคนจำเป็นจะต้องมี ซึ่งความสามารถด้านการบริหารที่ระดับผู้บริหารควรมีจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรประสบผลสำเร็จ โดยการเลือกรายการ ชีตความสามารถ พร้อมทั้งจัดเรียงลำดับความสำคัญ

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาเลือกความสามารถที่ท่านพิจารณาแล้วเห็นว่าควรจะเป็นความสามารถด้านการบริหาร โดยเลือก ข้อหลักๆ จำนวน 5 ข้อ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในข้อที่เลือก พร้อมจัดลำดับความสำคัญ 5 อันดับแรก (อันดับที่ 1-5) ซึ่งแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

ระดับ	1	หมายถึง	มีระดับความสำคัญมากที่สุด
ระดับ	2	หมายถึง	มีระดับความสำคัญมาก
ระดับ	3	หมายถึง	มีระดับความสำคัญปานกลาง
ระดับ	4	หมายถึง	มีระดับความสำคัญน้อย
ระดับ	5	หมายถึง	มีระดับความสำคัญน้อยที่สุด

ทั้งนี้ เมื่อระบุและจัดลำดับความสำคัญแล้ว กรุณาให้เหตุผลประกอบด้วยว่าสาเหตุใดที่ท่านเลือกให้มีความสำคัญในข้อนั้นเป็นความสามารถด้านการบริหาร

รายการความสามารถ	คำนิยาม	ข้อที่เลือก	ลำดับความสำคัญ	เหตุผลประกอบ
1. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving & Decision Making)	การตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างมีหลักการและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของกลุ่ม ให้เกิดการยอมรับ			
2. ความเป็นผู้นำ (Leadership Management)	ความรับผิดชอบผลงานที่เกิดขึ้นของทีมงาน และนำเสนอความคิดเห็นของตนแก่สมาชิกในทีม รวมทั้งกระตุ้นให้ทีมงานแสดงออกถึงความเป็นผู้นำและพร้อมที่จะนำเสนอความคิดเห็นของตนแก่สมาชิกในทีม			

รายการความสามารถ	คำนิยาม	ชื่อที่เลือก	ลำดับ ความสำคัญ	เหตุผลประกอบ
3. การวางแผนและการจัดการ (Planning and Organizing)	ความสามารถในการจัดลำดับ ความสำคัญของงานที่เร่งด่วน และการ กำหนดแผนการปฏิบัติงาน สำหรับงาน ที่เป็นปกติประจำวันและงานที่เร่งด่วน ได้ รวมทั้งการกำหนดผลที่คาดหวังของ งานและการหาวิธีประเมินผลการ ทำงานของตนเองและทีมงาน			
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	การวิเคราะห์และคาดการณ์การ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และหน่วยงาน รวมทั้งการคิดหา เครื่องมือและวิธีการใหม่ๆมาใช้ใน องค์กร ตลอดจนการโน้มน้าวชักจูงให้ สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกับการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น			
5. การบริหารต้นทุน (Cost Management)	การตระหนักถึงความสำคัญของต้นทุน ที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารงาน รวมทั้ง ความสามารถในการบริหารจัดการ ต้นทุนให้เป็นไปตามแผนงบประมาณ และแผนงานที่กำหนด ตลอดจนการ กำหนดและติดตามผลที่ได้จากการ ลงทุนในแต่ละงาน/กิจกรรม			
6. การบริหารงบประมาณ (Budget Management)	ความสามารถในการบริหารและ ควบคุมงบประมาณ ตลอดจนใช้ งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ องค์กร			

Page | 8

รายการความสามารถ	คำนิยาม	ข้อที่เลือก	ลำดับ ความสำคัญ	เหตุผลประกอบ
7. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	ความสามารถในการระบุ วิเคราะห์ คาดการณ์และประเมินปัจจัยที่เป็น ความเสี่ยงต่องานที่ปฏิบัติหรือองค์กร ทั้งในเชิงที่เป็นอุปสรรค หรือเกิดผล เสียหาย โดยสามารถกำหนดวิธี วิเคราะห์ตัวแปรและตัวบ่งชี้ความเสี่ยง ต่างๆ ได้ล่วงหน้า			
8. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource Management)	ความสามารถในการจัดการเรื่อง ทรัพยากรมนุษย์ ใช้กลยุทธ์เชิงรุกใน การจัดการบุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติตนไป ในทิศทางเดียวกัน			
9. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)	ความสามารถในการติดตามผลการ ปฏิบัติงาน รวมทั้งสร้างความชัดเจนใน การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้มี ความสอดคล้องกับเป้าหมายการ ปฏิบัติงานในระดับองค์กร			
10. การประสานความร่วมมือ (Collaboration)	ความสามารถที่จะเข้าใจความเชื่อมโยง ของระบบการทำงานและหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งสามารถประสานความร่วมมือ ซึ่งทำให้เกิดการทำงานร่วมกับ หน่วยงานอื่นๆ หรือบุคคลต่างสาย อาชีพได้ โดยสามารถจัดการข้อขัดแย้ง ของบุคคล ตลอดจนสามารถจัดการให้ มีระบบเพื่อรองรับการประสานความ ร่วมมือให้เกิดขึ้นได้อย่างดี			

Page | 9

รายการความสามารถ	คำนิยาม	ข้อที่เลือก	ลำดับ ความสำคัญ	เหตุผลประกอบ
11. ทักษะการสอนงาน และ พัฒนางาน (Coaching Development Skills)	การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายที่ ต้องการจากการสอนงาน รวมทั้งสอน งานให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานที่กำหนด ขึ้นโดยพิจารณาจากความแตกต่างของ ผู้ถูกสอนและปรับเปลี่ยนรูปแบบ เทคนิคการสอนงานใหม่ ๆ ให้ เหมาะสมกับงาน			
12. ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)	ความสามารถในการวิเคราะห์และ ประเมินสถานการณ์ที่เป็นอยู่ เพื่อ กำหนดแนวทางและหาทางเลือกที่ เหมาะสมที่สุด เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ที่ตั้งไว้			
13. ความคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking)	ทักษะการมองเห็นองค์ประกอบปัจจัย ของเรื่องราวหรือเหตุการณ์ ซึ่งเป็น สาเหตุที่ทำให้เกิด การลำดับเรื่องและ การมองถึงผลลัพธ์ของเรื่องหรือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยสามารถสร้าง ความเชื่อมโยงตัวแปรดังกล่าวได้			
14. การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)	ทักษะการคิดเกี่ยวกับ ความตั้งใจที่จะ พิจารณาคัดสินเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดย การไม่เห็นคล้อยตามข้ออ้างต่างๆ แต่ ตั้งคำถามท้าทาย หรือโต้แย้งข้ออ้างนั้น เพื่อเปิดแนวทางความคิดออกสู่ทางที่ แตกต่าง อันนำไปสู่การแสวงหาคำตอบ ที่สมเหตุสมผล			

รายการความสามารถ	คำนิยาม	ข้อที่เลือก	ลำดับ ความสำคัญ	เหตุผลประกอบ
15. การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)	มีทักษะในการกำหนด วิธีการรวบรวม ประเด็น เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แยกแยะ ข้อมูลที่ได้รับออกเป็นปัจจัยย่อยๆ เช่น สาเหตุ ผลลัพธ์ ผลกระทบ ข้อเสนอแนะ และแยกเรื่องจริงกับเรื่อง เท็จและข้อคิดเห็นออกจากกัน			

****ขอขอบพระคุณ****