

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางของกิจกรรมโลจิสติกส์ด้านคลังสินค้าในเขตท่าเรือแหลมฉบัง เพื่อรองรับการแข่งขันในการเปิดการค้าเสรีอาเซียน ผู้วิจัยได้นำเนื้อหาที่เกี่ยวข้องโดยใช้เสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ และการจัดการคลังสินค้า
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
5. ท่าเรือแหลมฉบังชลบุรี และข้อมูลสังเขปของบริษัท โลจิสติกส์แห่งหนึ่ง
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ข้อมูลประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

อาเซียน (ASEAN) หรือ สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2510 โดยในระยะแรกนั้น มีสมาชิกเริ่มแรกจำนวน 6 ประเทศ ได้แก่ บรูไนดารุสซาลามอินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และไทย ภายหลังได้มีสมาชิกเพิ่มขึ้นอีก 4 ประเทศ คือ กัมพูชา ลาว พม่า และเวียดนาม หรือที่เรียกกันว่า CLMV โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างสันติภาพในภูมิภาคอันจะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทาง เศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรมและได้มีการรวมกลุ่มเพื่อขยายความร่วมมือและการค้าระหว่างกันให้มากยิ่งขึ้น โดยการจัดทำเขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) เมื่อปี 2535

ต่อมาในปี 2546 อาเซียนได้กำหนดทิศทางที่แน่ชัดว่าความร่วมมือจะต้องเดินทางไปสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ภายในปี 2558 ทั้งนี้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้นถือเป็นเพียงหนึ่งในสามเสาหลักของประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) โดยอีกสองเสาหลัก คือ ประชาคมความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Security Community) และประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community) และได้มีการจัดทำกฎบัตรอาเซียน (ASEAN Charter) เพื่อกำหนดดำเนินงานไปสู่ประชาคมอาเซียนในการที่จะรวมตัวเป็น “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ภายในปี 2558 นั้น กลุ่มประเทศอาเซียนได้จัดทำ

แผนงานในเชิงบูรณาการในด้านเศรษฐกิจต่างๆ หรือพิมพ์เขียวเพื่อจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC Blueprint) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 เรื่อง ดังนี้

1. การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวจะนำไปสู่การใช้กฎระเบียบการค้าในประเทศสมาชิกทั้งหมดเป็นอย่างเดียวกัน (Harmonization of Rules and Regulations) ทั้งในด้านมาตรฐานคุณภาพ ราคา อัตราภาษี รวมถึงกฎระเบียบในการซื้อขาย การขจัดมาตรการและข้อกีดกันต่างๆ รวมถึงการมีมาตรการอำนวยความสะดวกทางการค้า เงื่อนไขการเคลื่อนย้ายบุคคลสัญชาติอาเซียน และประเภทบริการและการลงทุนที่เสรีมากขึ้น

2. การสร้างอาเซียนให้เป็นภูมิภาคที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง (Highly Competitive Economic Region) ในเวทีการค้าโลก ได้แก่ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน โทรคมนาคม การเงินการธนาคาร การจัดระบบการค้าให้มีการแข่งขันที่เป็นธรรม และการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น

3. การพัฒนาทางเศรษฐกิจอย่างเท่าเทียมกันระหว่างสมาชิกอาเซียน โดยพัฒนา SMEs และเสริมสร้างขีดความสามารถผ่าน โครงการความร่วมมือต่างๆ เช่น โครงการริเริ่มเพื่อการรวมกลุ่มของอาเซียน (Initiative for ASEAN Integration: IAI) ในการลดช่องว่างการพัฒนาเศรษฐกิจของแต่ละประเทศสมาชิก

4. การเชื่อมโยงของอาเซียนเข้ากับเศรษฐกิจโลก ด้วยการเน้นและปรับประสานนโยบายเศรษฐกิจอาเซียนกับประเทศนอกภูมิภาค ให้มีท่าทีร่วมกัน โดยการจัดทำเขตการค้าเสรีอาเซียนกับประเทศคู่เจรจาต่างๆ เพื่อให้เครือข่ายการผลิต/จำหน่ายภายในอาเซียนเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจส่วนอื่นของโลก

อย่างไรก็ดี วิฤตติเศรษฐกิจในปี 2540 ทำให้ประเทศไทยหันมาดำเนินนโยบายการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมให้มีผลิตภาพและความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยหันมาให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจในประเทศบนพื้นฐานความได้เปรียบของประเทศ มีการส่งเสริมกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ในปัจจุบัน จากภาวะความผันผวนของกระแสเศรษฐกิจโลก ส่งผลอย่างมากต่อการแข่งขันด้านราคา ที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ทำให้ภาคอุตสาหกรรมไทยต้องปรับตัวอีกครั้ง เพื่อหนีจากการแข่งขันด้านราคา โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากประเทศจีนและเวียดนาม โดยหันไปเน้นการผลิตบนพื้นฐานองค์ความรู้ (Knowledge-based) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) รวมไปถึงการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับสินค้าและบริการ

ที่ผ่านมา จะเห็นว่านโยบายอุตสาหกรรมของไทย มักจะมุ่งเน้นที่การผลิตและการขยายตัวทางเศรษฐกิจในเชิงตัวเลขเป็นหลัก แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้าง

พื้นฐาน โครงสร้างการผลิต และการยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมภายในประเทศเพื่อลดการพึ่งพาการนำเข้าและสร้างความยั่งยืนอย่างจริงจัง

ความร่วมมือทางเศรษฐกิจอาเซียน

นับแต่อาเซียนได้รับการก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของอาเซียนมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ช่วงเวลาหลักๆ ดังนี้

1. ช่วงแรกหลังการก่อตั้ง (พ.ศ. 2510 - 2520) ในช่วงเวลานี้ ยังมีการเผชิญหน้าทางการเมืองในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ทำให้การเจริญเติบโตของอาเซียนเป็นไปอย่างไม่รวดเร็วนักและยืดหยุ่น เพื่อให้สามารถรองรับความคิดเห็นหลากหลายของสมาชิก และสร้างรากฐานสำหรับจุดมุ่งหมายร่วมกันต่อไป ผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมจึงมีไม่มากนัก แต่อาเซียนก็สามารถสานสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันระหว่างรัฐบาลของประเทศสมาชิกได้เป็นผลสำเร็จอย่างใดก็ดี ทิศทางในการวางแผนงานด้านเศรษฐกิจของอาเซียนเริ่มชัดเจนมากขึ้นหลังจากการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งแรก เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2519 โดยผู้นำอาเซียน 5 ประเทศ คือ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และไทย ได้ลงนามในเอกสารสำคัญสองฉบับ ได้แก่ Declaration of ASEAN Concord และ Treaty of Amity and Cooperation in Southeast Asia ที่ระบุความร่วมมือทางเศรษฐกิจหลายด้านเพื่อการดำเนินการต่อไป

2. ช่วงเวลาแห่งการขยายตัวของความร่วมมือทางเศรษฐกิจ (พ.ศ. 2521- 2540) ในช่วงนี้ อาเซียนมีการขยายสมาชิกภาพและความร่วมมือระหว่างประเทศสมาชิกในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจเริ่มปรากฏเป็นรูปธรรมมากขึ้น รวมทั้งเกิดความตกลงทางด้านเศรษฐกิจต่างๆ เกิดขึ้นหลายฉบับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความสำเร็จของการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจครั้งสำคัญที่สุด คือ เขตการค้าเสรีอาเซียน (ASEAN Free Trade Area: AFTA) นอกจากนี้ อาเซียนก็ได้รับสมาชิกเพิ่มขึ้นอีก 1 ประเทศ คือ บรูไนดารุสซาลาม เมื่อปี 2530 หลังจากนั้น ผู้นำอาเซียนจึงได้ออกแถลงการณ์สิงคโปร์ระหว่างการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 4 เมื่อปี 2535 (Singapore Declaration of 1992) แสดงเจตนารมณ์ที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ทั้งทางด้านการเมืองและเศรษฐกิจ เพื่อรักษาความมีเสถียรภาพและความเจริญรุ่งเรืองภายในภูมิภาค และได้ลงนามความตกลง 2 ฉบับ คือ ความตกลงแม่บทว่าด้วยการขยายความร่วมมือทางเศรษฐกิจของอาเซียน (Framework Agreement on Enhancing ASEAN Economic Cooperation) และความตกลงว่าด้วยอัตราภาษีพิเศษที่เท่ากันสำหรับเขตการค้าเสรีอาเซียน (Agreement on the Common Effective Preferential Tariff Scheme for the ASEAN Free Trade Area) หรือเรียกโดยย่อว่า ความตกลง CEPT เพื่อจัดตั้ง AFTA

3. วิฤตเศรษฐกิจ และการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจตามแนวทางของ ASEAN Vision 2020 (พ.ศ. 2541 - 2547) ในช่วงเวลาดังกล่าว ได้เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำอย่างรุนแรงไปทั่วทวีปเอเชียทำ

ให้อาเซียนจำเป็นต้องวางแผนดำเนินงานด้านเศรษฐกิจให้ชัดเจนยิ่งขึ้นเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งและความสามารถในการแข่งขันของภูมิภาค ผู้นำอาเซียนจึงได้ประกาศวิสัยทัศน์อาเซียน (ASEAN Vision 2020) ในการประชุมสุดยอดอาเซียนอย่างไม่เป็นทางการ ครั้งที่ 2 เมื่อเดือน ธันวาคม 2540 ณ ประเทศมาเลเซีย เพื่อใช้เป็นเป้าหมายของการดำเนินงานความร่วมมือทางเศรษฐกิจของอาเซียนในศตวรรษที่ 21 และอีก 1 ปีต่อมา ผู้นำอาเซียนได้ให้ความเห็นชอบต่อแผนปฏิบัติการฮานอย (Hanoi Plan of Action) เพื่อใช้เป็นแผนการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์อาเซียนในการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 6 ในเดือนธันวาคม 2541 ณ กรุงฮานอย ประเทศเวียดนาม

4.การจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและการบูรณาการทางเศรษฐกิจกับประเทศคู่เจรจา (พ.ศ. 2545-ปัจจุบัน) ในขณะที่อาเซียนอยู่ระหว่างการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฮานอย เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตาม ASEAN Vision 2020 นั้น สิ่งแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจการค้าภายนอกภูมิภาคได้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอันเป็นผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ ความล่าช้าในการเจรจาการค้าพหุภาคี และกระแสภูมิภาคนิยม ทำให้อาเซียนเข้าสู่การเจรจาจัดทำเขตการค้าเสรีกับประเทศคู่เจรจาต่างๆ ซึ่งการเจรจาดังกล่าวก็ยังคงดำเนินอยู่จนกระทั่งปัจจุบัน ได้แก่ จีน ญี่ปุ่น อินเดีย ออสเตรเลีย และสหภาพยุโรป นอกจากนี้ อาเซียนยังได้จัดทำการศึกษาความเป็นไปได้ของการจัดทำเขตการค้าเสรีอาเซียน-ปากีสถาน เขตการค้าเสรีตะวันออก และความตกลงพันธมิตรทางเศรษฐกิจที่ใกล้ชิดในเอเชียตะวันออก

การจัดทำเขตการค้าเสรีเพื่อบูรณาการเศรษฐกิจของอาเซียนเข้ากับประเทศคู่เจรจาภายนอกภูมิภาคเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้อาเซียนต้องเร่งรัดให้การรวมกลุ่มภายในระหว่างประเทศสมาชิกภายในให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น ผู้นำอาเซียนจึงได้ประกาศแสดงเจตนารมณ์ที่จะรวมกลุ่มภายในภูมิภาคให้เสร็จสิ้น ภายในปี 2563 ตามแถลงการณ์บาห์ลี ฉบับที่ 2 (Bali Concord II) ซึ่งได้มีการลงนามในช่วงการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 9 เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2546 ณ ประเทศอินโดนีเซีย

จากนั้นในปี 2550 ผู้นำอาเซียนได้เร่งรัดเป้าหมายของการจัดตั้งประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) จากเดิมที่กำหนดไว้ใน ปี 2563 เป็นปี 2558 เพื่อให้ทันกับสถานการณ์เศรษฐกิจโลกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยได้ประกาศปฏิญญาเซบู ว่าด้วยการเร่งรัดการจัดตั้งประชาคมอาเซียน (Cebu Declaration on the Acceleration of the Establishment of an ASEAN Community by 2015) เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2550 ณ เมืองเซบู ประเทศฟิลิปปินส์ ต่อมาในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 13 ในเดือนพฤศจิกายน 2550 ผู้นำก็ได้เห็นชอบและลงนามในเอกสารสำคัญอีก 2 ฉบับ ได้แก่ กฎบัตรและปฏิญญาวาดด้วยแผนงานการจัดตั้ง ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN

Economic Community Blueprint) ซึ่งจะเป็นแผนงานสำหรับ การดำเนินการตามพันธกรณีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อไปสู่การจัดตั้ง AEC

การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC)

แนวคิดของการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้เริ่มขึ้นอย่างชัดเจนและจริงจังในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 8 เมื่อ 4 พฤศจิกายน 2545 ณ กรุงพนมเปญ กัมพูชา ที่ผู้นำอาเซียนได้เห็นชอบให้อาเซียนกำหนดทิศทางการดำเนินงานเพื่อไปสู่เป้าหมาย AEC ที่ชัดเจนเช่นเดียว EEC โดยได้มอบหมายให้ AEM ศึกษารูปแบบและแนวทางของการดำเนินการไปสู่ AEC รัฐมนตรีเศรษฐกิจอาเซียนได้เห็นชอบให้จัดตั้งคณะทำงานระดับสูงว่าด้วยการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของอาเซียน (High Level Task Force on ASEAN Economic Integration: HLTF) ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนระดับปลัดกระทรวงด้านเศรษฐกิจของประเทศสมาชิกอาเซียนทั้ง 10 ประเทศ ทำหน้าที่ประสานคณะทำงานฯ เพื่อศึกษารูปแบบ/แนวทางการเป็น AEC ซึ่งมีข้อเสนอสำคัญ ดังนี้

1. การเร่งรัดการดำเนินงานรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน

(1) ด้านสินค้า มุ่งลดภาษีสินค้าระหว่างประเทศสมาชิกให้เป็น 0% ภายในปี 2553 (ค.ศ. 2010) สำหรับสมาชิกเดิม และปี 2558 (ค.ศ. 2015) สำหรับสมาชิกใหม่ และยกเลิกมาตรการ NTBs โดยเร็ว รวมถึงการปรับปรุงกฎด้วยแหล่งกำเนิดสินค้าและใช้พิกัดอัตราศุลกากรที่สอดคล้องกัน

(2) ด้านบริการ ยกเลิกข้อจำกัดในการประกอบการด้านการค้าบริการในอาเซียน ภายในปี 2563 (ค.ศ. 2020)

(3) ด้านการลงทุน เปิดให้มีการลงทุนเสรีในอาเซียนและให้การปฏิบัติเยี่ยงคนชาติต่อนักลงทุนอาเซียน ภายในปี 2553 (ค.ศ. 2010)

(4) ด้านแรงงาน ให้แรงงานฝีมือ สามารถเคลื่อนย้ายภายในอาเซียนได้อย่างเสรี

(5) ด้านเงินทุนมุ่งให้มีการไหลเวียนของเงินทุนที่เสรีมากขึ้นและเพื่อเร่งรัดการเปิดเสรีการค้าสินค้าและบริการให้เห็นผลชัดเจนขึ้น

อาเซียนได้มุ่งเน้นประเทศสมาชิกให้ซื้อวัตถุดิบและชิ้นส่วนที่ผลิตในอาเซียน โดยกำหนดสาขาสินค้าและบริการสำคัญ 11 สาขาที่จะดำเนินการโดยเร่งด่วน (11 Priority Sectors) ทั้งในด้านการเปิดเสรีและขยายความร่วมมือระหว่างกัน เพื่อนำร่องการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในสาขาดังกล่าวก่อน พร้อมกำหนดประเทศผู้ประสานงานหลัก (Country Coordinators) ในแต่ละสาขา ได้แก่ อินโดนีเซีย คูเลธานยนต์และผลิตภัณฑ์ไม้ พม่า คูเลผลิตภัณฑ์เกษตร และผลิตภัณฑ์ประมง มาเลเซีย คูเลผลิตภัณฑ์ยาง และสิ่งทอ เป็นต้น ซึ่งไทยได้รับเป็นผู้ประสานงานหลักในสาขาการท่องเที่ยวและการบินซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่จะผลักดันให้ไทยเป็นศูนย์กลางการ

ท่องเที่ยวและการบินในภูมิภาคนี้ ในปี 2550 อาเซียนยังได้เห็นชอบให้เพิ่มสาขาโลจิสติกส์ เป็น
สาขานำร่องการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจสาขาที่ 12

2. การเจรจาเพื่อจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 9 เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2546 ณ เกาะบาหลี ประเทศ
อินโดนีเซีย ผู้นำอาเซียนได้ประกาศแถลงการณ์บาหลี (Bali Concord II) เพื่อแสดงเจตนารมณ์ที่จะ
นำอาเซียนไปสู่การเป็น AEC ภายในปี 2563 (ค.ศ. 2020) ซึ่งประกอบด้วยการดำเนินงานใน 3 ด้าน
หลัก คือ การเมือง เศรษฐกิจ และสังคม โดยในด้านเศรษฐกิจจะดำเนินงานตามข้อเสนอของ HLTF
เพื่อให้บรรลุผลการเป็น AEC ภายในปี ค.ศ. 2020 และเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการ
แข่งขันของอาเซียนและคานอำนาจทางเศรษฐกิจของประเทศที่มีศักยภาพในภูมิภาคเอเชีย อาทิ จีน
และอินเดีย ในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 12 เมื่อเดือนมกราคม 2550 ณ ประเทศฟิลิปปินส์
อาเซียนได้เห็นชอบที่จะเร่งรัดการจัดตั้ง AEC จากเดิมในปี 2563 เป็นปี 2558 โดยได้ลงนามใน
ปฏิญญาเซบู ว่าด้วยการเร่งรัดการจัดตั้งประชาคมอาเซียนในปี 2558 (Cebu Declaration on the
Acceleration of the Establishment of an ASEAN Community by 2015) ในช่วงการประชุมสุดยอด
อาเซียน ครั้งที่ 13 ระหว่าง วันที่ 19-22 พฤศจิกายน 2550 ณ ประเทศสิงคโปร์ ผู้นำอาเซียนร่วม
กันลงนามใน “ปฏิญญาวาดด้วยแผนงานการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” (Declaration of the
ASEAN Economic Community Blueprint) โดยมีเอกสาร 2 ส่วน คือ “แผนงานเพื่อจัดตั้งประชาคม
เศรษฐกิจอาเซียน” (AEC Blueprint) และ “ตารางเวลาดำเนินกิจกรรมต่างๆ” (Strategic Schedule)

3. AEC Blueprint

AEC Blueprint มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อ กำหนดทิศทาง/แผนงานในด้านเศรษฐกิจที่
จะต้องดำเนินงานให้ชัดเจนตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด จนบรรลุเป้าหมาย AEC ในปี 2558 (ค.ศ.
2015) และสร้างพันธสัญญาระหว่างประเทศสมาชิกที่จะดำเนินการไปสู่เป้าหมายดังกล่าวร่วมกัน
ประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก ซึ่งอ้างอิงมาจากเป้าหมายการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของอาเซียนตาม
แถลงการณ์บาหลี ฉบับที่ 2 (Bali Concord II) ได้แก่

- (1) การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว
- (2) การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของอาเซียน
- (3) การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเสมอภาค
- (4) การบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก

ผลผูกพันของ AEC Blueprint ต่อประเทศไทย

AEC Blueprint ได้กำหนดพันธกรณีที่สำคัญต่างๆ ดังนี้

1. การเปิดเสรีการค้าสินค้า (ตามกรอบ ASEAN Free Trade Area: AFTA)

(1) การลด/ยกเลิกภาษี กำหนดให้ประเทศสมาชิกอาเซียนเก่า 6 ประเทศ ได้แก่ ไทย อินโดนีเซีย มาเลเซีย สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ และบรูไน ต้องยกเลิกภาษีสินค้าใน 9 สาขาเร่งรัด (สาขาเกษตร/ประมง/ไม้/ยาง/สิ่งทอ/ยานยนต์/อิเล็กทรอนิกส์/เทคโนโลยีสารสนเทศ/สุขภาพ) ในปี 2550 และยกเลิกภาษีสินค้าทุกรายการในบัญชีลดภาษี (Inclusion List: IL) ยกเว้นบัญชีสินค้าอ่อนไหว และอ่อนไหวสูงของแต่ละประเทศ ในปี 2553 และให้ประเทศสมาชิกใหม่อีก 4 ประเทศ ได้แก่ เวียดนาม ลาว พม่า และกัมพูชา ลดอัตราภาษีสินค้าใน 9 สาขาเร่งรัด ให้เหลือ 0% ในปี 2555 และลดอัตราภาษีสินค้าทุกรายการในบัญชีลดภาษีเหลือ 5% ในปี 2553 และ 0% ในปี 2558 ยกเว้นสินค้าบางรายการจำนวนไม่เกินร้อยละ 7 ของบัญชีลดภาษีอาจยืดหยุ่นให้ลดเหลือ 0% ในปี 2561

(2) การขจัดมาตรการที่มีใช่ว่า (Non-Tariff Barriers: NTBs) โดยกำหนดให้ไทย อินโดนีเซีย มาเลเซีย สิงคโปร์ และบรูไน ต้องยกเลิกมาตรการที่มีใช่ว่า ภายในปี 2553 ประเทศ ฟิลิปปินส์ภายในปี 2555 และประเทศสมาชิกใหม่ทั้ง 4 ประเทศ ภายในปี 2558-2561 โดยจะดำเนินการยกเลิกเป็น 3 ระยะ ตามแผนงานขจัด NTBs ดังนี้ ชุดที่ 1: ภายในวันที่ 1 มกราคม 2551 ซึ่งครอบคลุมสินค้า 5 รายการหลัก ได้แก่ ลำไย พริกไทย น้ำมันถั่วเหลือง ใบยาสูบ และน้ำตาล ชุดที่ 2: ภายในวันที่ 1 มกราคม 2552 ได้แก่ ปอกระเจา ป่าน มันฝรั่ง และชุดที่ 3: ภายในวันที่ 1 มกราคม 2553 ได้แก่ ข้าว เนื้อมะพร้าวแห้ง มะพร้าว น้ำมันมะพร้าว ชา ถั่วเหลือง เมล็ดกาแฟ กาแฟสำเร็จรูป น้ำมันดิบ/นมปรุงแต่ง และนมผงขาดมันเนย

(3) การกำหนดกฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้า (Rules of Origin: ROO) ซึ่งเป็นระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการพิจารณาว่าสินค้าที่ส่งออกหรือนำเข้ามีถิ่นกำเนิดจากประเทศใด เพื่อที่จะให้มีความมั่นใจว่าผลประโยชน์ที่ได้รับจากการให้สิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากรด้วยการยกเว้นภาษีตามที่ระบุในข้อ (1) จะตกอยู่กับสินค้าที่เป็นผลผลิตที่แท้จริงของประเทศสมาชิกอาเซียน ตลอดจนเพื่อให้มีความโปร่งใส มีมาตรฐานที่เป็นสากล และอำนวยความสะดวกให้แก่เอกชน

2. การเปิดเสรีการค้าบริการ (ตามกรอบ ASEAN Framework Agreement on Services: AFAS) การเปิดเสรีการค้าบริการ มีเป้าหมาย คือ ลดอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดในด้านต่างๆ ลง และเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นให้กับบุคคล/นิติบุคคลสัญชาติอาเซียน ดังนี้

(1) สาขาบริการสำคัญ (Priority Integration Sectors: PIS) ได้แก่ สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ สาขาสุขภาพ สาขาการท่องเที่ยว และสาขาโลจิสติกส์

(2) สาขาบริการอื่น (Non-Priority Services Sector) ครอบคลุมบริการทุกสาขานอกจากสาขาบริการสำคัญ (priority services sectors) และการบริการด้านการเงิน ที่กำหนดเป้าหมายการเปิดเสรีภายในปี 2558 (ค.ศ. 2015) ทั้งนี้ สามารถยกเว้นสาขาที่อ่อนไหวได้

สำหรับสถานะล่าสุด อาเซียนได้ดำเนินการเจรจาจัดซื้อจัดจ้างด้านการค้าบริการระหว่างกันและจัดทำข้อผูกพันเปิดตลาดมาแล้วทั้งสิ้นรวม 7 ชุด โดยได้ลงนามพิธีสารอนุวัติข้อผูกพันการเปิดตลาดการค้าบริการ ชุดที่ 7 ไปเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2552 ซึ่งในส่วนของไทยได้ผูกพันเปิดตลาดทั้งหมด 143 รายการ ครอบคลุมสาขาบริการหลัก อาทิเช่น บริการธุรกิจ (เช่น วิชาชีพวิศวกรรม สถาปัตยกรรม และบัญชี เป็นต้น) คอมพิวเตอร์และการสื่อสาร การก่อสร้าง การจัดจำหน่าย (เช่น บริการค้าส่งเครื่องกีฬาและบริการแฟรนไชส์ เป็นต้น) การศึกษาในทุกระดับ บริการด้านสุขภาพ บริการสิ่งแวดล้อม และบริการท่องเที่ยว เป็นต้น

อย่างไรก็ดี ไทยยังคงสงวนเงื่อนไขต่างๆ ที่เป็นไปตามกรอบกฎหมายไทย เช่น อนุญาตให้ต่างชาติจากประเทศสมาชิกอาเซียนมีสิทธิถือหุ้นในนิติบุคคลที่เข้ามาประกอบธุรกิจในประเทศไทยได้ไม่เกินร้อยละ 49 ขณะนี้อาเซียนอยู่ระหว่างการเจรจาจัดทำข้อผูกพันเปิดตลาดชุดที่ 8 ซึ่งมีกำหนดแล้วเสร็จในปี 2553 และยังคงต้องเจรจาเพื่อทยอยเปิดเสรีสาขาบริการอื่นๆ เพิ่มเติมจนบรรลุเป้าหมายการเปิดเสรีอย่างครบถ้วน ในปี 2558 (ค.ศ. 2015)

(3) สาขาการบริการด้านการเงิน จะทยอยเปิดเสรีตามลำดับอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อรักษาไว้ซึ่งความมั่นคงทางการเงิน เศรษฐกิจและสังคม โดยประเทศที่มีความพร้อมสามารถเริ่มดำเนินการเปิดเสรีภายในปี 2558 (ค.ศ. 2015) ในสาขาที่ระบุไว้ก่อน และประเทศสมาชิกที่เหลือสามารถเข้าร่วมในภายหลัง

ตารางที่ 2-1 สรุปเป้าหมายการเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นในสาขาบริการสำคัญของไทย

	2549	2550	2553	2556	2558
สาขาแรงรัด	ร้อยละ 49	ร้อยละ 51	ร้อยละ 70		
โลจิสติกส์		ร้อยละ 49	ร้อยละ 51	ร้อยละ 70	
สาขาบริการอื่นๆ	ร้อยละ 30	ร้อยละ 49	ร้อยละ 51		ร้อยละ 70

3.การเปิดเสรีการลงทุน (ภายใต้ ASEAN Comprehensive Investment Agreement: ACIA)

ลด/ยกเลิกข้อจำกัดด้านการลงทุนต่างๆ ส่งเสริมการร่วมลงทุนในสาขาอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ และสร้างเครือข่ายด้านการลงทุนของอาเซียน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มหรือรักษาระดับความสามารถในการดึงดูดต่างประเทศให้มาลงทุนในอาเซียน และการลงทุนโดยอาเซียนเอง โดย

ได้มีการปรับปรุงความตกลงด้านการลงทุนที่มีอยู่เดิม (ASEAN Investment Area: AIA) ให้เป็นความตกลงใหม่ (ACIA) ซึ่งมีขอบเขตที่กว้างขึ้น ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การเปิดเสรีเพื่อให้เข้ามาลงทุน การคุ้มครองการลงทุน การส่งเสริมและอำนวยความสะดวก ในภาคการผลิตการเกษตร การประมง ป่าไม้ เหมืองแร่ และบริการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการลงทุนทางตรงและการลงทุนในหลักทรัพย์

4. การเปิดเสรีด้านเงินทุนเคลื่อนย้าย

(1) ด้านตลาดทุน จะเสริมสร้างความแข็งแกร่งในการพัฒนาและการรวมตัวของตลาดทุนในอาเซียน โดยสร้างความสอดคล้องในมาตรฐานด้านตลาดทุนในอาเซียน ความตกลงสำหรับการยอมรับซึ่งกันและกันในคุณสมบัติและคุณวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ของผู้ประกอบวิชาชีพด้านตลาดทุน และส่งเสริมให้ตลาดเป็นตัวขับเคลื่อนในการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกันเองในตลาดทุนอาเซียน

(2) ด้านเงินทุนเคลื่อนย้าย จะเปิดให้มีการเคลื่อนย้ายเงินทุนที่เสรียิ่งขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยให้สมาชิกมีมาตรการปกป้องที่เพียงพอเพื่อรองรับผลกระทบจากปัญหาความผันผวนของเศรษฐกิจมหภาคและความเสี่ยงเชิงระบบรวมถึงการมีสิทธิที่จะใช้มาตรการที่จำเป็นเพื่อรักษาเสถียรภาพเศรษฐกิจมหภาครวมถึงการมีสิทธิที่จะใช้มาตรการที่จำเป็นเพื่อรักษาเสถียรภาพเศรษฐกิจมหภาค

5. การเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมืออย่างเสรี

สร้างมาตรฐานที่ชัดเจนของแรงงานฝีมือ และอำนวยความสะดวกให้กับแรงงานฝีมือที่มีคุณสมบัติตามมาตรฐานที่กำหนดให้สามารถเคลื่อนย้ายไปทำงานในกลุ่มประเทศสมาชิกได้ง่ายขึ้น เช่น การจัดทำ ASEAN Business Card เป็นต้น โดยจะมีการบริหารจัดการการเคลื่อนย้ายหรืออำนวยความสะดวกในการเดินทางสำหรับบุคคลธรรมดาที่เกี่ยวข้องกับการค้าสินค้า บริการ และการลงทุน ให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของแต่ละประเทศ โดยอำนวยความสะดวกในการตรวจสอบตราและออกใบอนุญาตทำงานสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพและแรงงานฝีมืออาเซียน ที่เกี่ยวข้องกับการค้าข้ามพรมแดน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน ที่ผ่านมา รัฐมนตรีเศรษฐกิจอาเซียนได้ลงนามในข้อตกลงยอมรับร่วมทางวิชาชีพสาขาต่างๆ ได้แก่ สาขาแพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล บริการบัญชี บริการวิศวกร สถาปนิก และนักสำรวจ เพื่ออำนวยความสะดวกการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือในภูมิภาคอาเซียน

6. การดำเนินงานตามความร่วมมือรายสาขาอื่นๆ

การดำเนินงานตามความร่วมมือรายสาขาอื่นๆ ได้แก่ ความร่วมมือด้านเกษตร อาหาร และป่าไม้ ความร่วมมือด้านทรัพยากรพลังงาน การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน (การคมนาคม เทคโนโลยีสารสนเทศ พลังงาน) ความร่วมมือด้านเหมืองแร่ พาณิชยกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ความร่วมมือ

ด้านการเงิน ความร่วมมือด้านวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และการพัฒนาเพื่อการรวมกลุ่มของอาเซียน (IAI) (ที่มา www.med.cmu.ac.th/library/asean-web/asean-pillars/asean-pillars.html)

2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ และการจัดการคลังสินค้า

ความหมายของการจัดการ โลจิสติกส์ (Logistics Management)

การจัดการ โลจิสติกส์ (Logistics Management) เป็นส่วนหนึ่งของระบบโซ่อุปทาน และมีกระบวนการทำงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การดำเนินการ การควบคุมการเคลื่อนย้าย จัดเก็บ รวบรวม กระจายสินค้า วัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบและบริการให้มี ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลสูงสุด รวมทั้งการบริหารจัดการ ข้อมูลข่าวสาร จากจุดเริ่มต้นไปยังจุดที่สินค้าและบริการถูก ใช้งาน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นจะเห็น ได้ว่าโลจิสติกส์เป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้อง กับทุกกิจกรรมตั้งแต่กระบวนการจัดหาวัตถุดิบ การขนส่ง วัตถุดิบ การเคลื่อนย้ายและจัดเก็บวัตถุดิบในกระบวนการ ผลิตและคลังสินค้า การขนส่งสินค้า การกระจายสินค้า ค่า ปลีก ค่าส่งจนกระทั่งถึงผู้บริโภค (สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ, 2550)

การบริหารจัดการ โลจิสติกส์ (Logistics Management) นั้น มีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ

- (1) การลดต้นทุนรวม โดยการควบคุมการดำเนินงานในส่วนต่างๆ
- (2) การตอบสนองความต้องการที่ไม่คงที่ของลูกค้า ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กิจกรรมหลักด้าน โลจิสติกส์ (Key Logistics Activities)

กิจกรรมหลักด้าน โลจิสติกส์ (Key Logistics Activities) มี ทั้งหมด 13 กิจกรรม (Stock & Lambert, 2001) ซึ่งจะสามารถ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม

กลุ่มที่1 กิจกรรมหลักขององค์กร8 กิจกรรม

1. การบริการลูกค้า (Customer Service)
2. กระบวนการสั่งซื้อสินค้า (Order Processing)
3. การพยากรณ์ความต้องการสินค้า (Demand Forecasting)
4. การจัดซื้อ (Purchasing)
5. การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management)
6. การขนส่ง (Transportation)
7. การบริหารคลังสินค้า (Warehousing and Storage)

8. การจัดการ โลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse Logistics)

กลุ่มที่2 กิจกรรมสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร5 กิจกรรม

1. การสนับสนุนด้านอะไหล่และบริการ (Parts and Service Support)
 2. การเลือกที่ตั้งโรงงานและคลังสินค้า(Plant and Warehouse Site Selection)
 3. การขนถ่ายวัตถุดิบ (Material Handling)
 4. การบรรจุภัณฑ์ (Packaging)
 5. การติดต่อสื่อสารทางด้าน โลจิสติกส์(Logistics Communications)
- (ที่มา www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal.php)

การเปิดเสรี โลจิสติกส์อาเซียน

สาขาโลจิสติกส์เป็นสาขาหนึ่งที่ต้องเปิดเสรีการค้าบริการภายใต้กรอบความตกลง AFAS (ASEAN Framework Agreement on Services) เพื่อเปิดตลาดการค้าบริการระหว่างกันภายในกลุ่มอาเซียน ซึ่งเป็นกรอบข้อตกลงการค้าบริการที่มีความคืบหน้ามากที่สุด โดยสาขาโลจิสติกส์มีเป้าหมายการเปิดเสรีในปี 2556 ทั้งนี้ เมื่อมีการเปิดเสรีเต็มรูปแบบจะอนุญาตให้นักลงทุนอาเซียนเข้ามาจัดตั้งธุรกิจและถือหุ้นได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 อย่างไรก็ตาม การเปิดให้นักลงทุนอาเซียนเข้ามาลงทุนจะค่อยๆ ททยอยเปิดเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเปิดให้นักลงทุนอาเซียนถือหุ้นได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 49 ในปี 2551 จากนั้นเพิ่มเป็นไม่น้อยกว่าร้อยละ 51 ในปี 2553 และร้อยละ 70 ในปี 2556

การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นอาจหลีกเลี่ยงได้ยากหากมีการเปิดเสรีภาคโลจิสติกส์ ทั้งจากผู้ประกอบการรายใหญ่ในประเทศอาเซียนและประเทศนอกอาเซียนที่อาจเข้ามาลงทุนจัดตั้งบริษัทเสมือนนิติบุคคลสัญชาติอาเซียน ในประเทศสมาชิกอาเซียนที่เปิดให้ชาวต่างชาติเข้ามาลงทุนได้ค่อนข้างเสรี เช่น สิงคโปร์ ทั้งนี้ บริษัทขนาดใหญ่เหล่านี้ มีความพร้อมทั้งด้านเงินทุน เทคโนโลยีที่ทันสมัย และการให้บริการที่ครบวงจร มีความชำนาญเฉพาะด้าน จึงอาจส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการเอสเอ็มอี ซึ่งเป็นผู้ประกอบการส่วนใหญ่สาขาโลจิสติกส์ในประเทศไทย ซึ่งยังดำเนินธุรกิจแบบดั้งเดิมเพียงกิจกรรมเดียวที่ไม่ครบวงจร และมีมูลค่าเพิ่มไม่มาก โดยขาดทั้งเงินทุนและความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญและมาตรฐาน รวมทั้งขาดจุดเด่นเฉพาะตัว ซึ่งจะช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือป้องกันการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ได้(ที่มา www.econ.mju.ac.th/econroom)

Logistics Performance Index Ranking

จากรายงาน Logistics Performance Index 2010 ธนาคารโลกจัดให้ประเทศไทยอยู่อันดับที่ 35 ของโลก (จาก 155) และในกลุ่มอาเซียนไทยอยู่ในอันดับ 3 รองจากสิงคโปร์และมาเลเซีย ด้านความสามารถให้บริการโลจิสติกส์

ตารางที่ 2-2 รายงาน Logistics Performance Index 2010

LPI					International	Logistics	Tracking	
Rank	Country	LPI	Customs	Infrastructure	shipments	competence	& tracing	Timeliness
1	Germany	4.11	4	4.34	3.66	4.14	4.18	4.48
2	Singapore	4.09	4.02	4.22	3.86	4.12	4.15	4.23
3	Sweden	4.08	3.88	4.03	3.83	4.22	4.22	4.32
4	Netherlands	4.07	3.98	4.25	3.61	4.15	4.12	4.41
5	Luxembourg	3.98	4.04	4.06	3.67	3.67	3.92	4.58
6	Switzerland	3.97	3.73	4.17	3.32	4.32	4.27	4.2
7	Japan	3.97	3.79	4.19	3.55	4	4.13	4.26
8	United Kingdom	3.95	3.74	3.95	3.66	3.92	4.13	4.37
9	Belgium	3.94	3.83	4.01	3.31	4.13	4.22	4.29
10	Norway	3.93	3.86	4.22	3.35	3.85	4.1	4.35
11	Ireland	3.89	3.6	3.76	3.7	3.82	4.02	4.47
12	Finland	3.89	3.86	4.08	3.41	3.92	4.09	4.08
	Hong Kong							
13	China	3.88	3.83	4	3.67	3.83	3.94	4.04
14	Canada	3.87	3.71	4.03	3.24	3.99	4.01	4.41
15	United States	3.86	3.68	4.15	3.21	3.92	4.17	4.19
16	Denmark	3.85	3.58	3.99	3.46	3.83	3.94	4.38
17	France	3.84	3.63	4	3.3	3.87	4.01	4.37
18	Australia	3.84	3.68	3.78	3.78	3.77	3.87	4.16
19	Austria	3.76	3.49	3.68	3.78	3.7	3.83	4.08
20	Taiwan	3.71	3.35	3.62	3.64	3.65	4.04	3.95
21	New Zealand	3.65	3.64	3.54	3.36	3.54	3.67	4.17
22	Italy	3.64	3.38	3.72	3.21	3.74	3.83	4.08
23	Korea, Rep.	3.64	3.33	3.62	3.47	3.64	3.83	3.97

ตารางที่ 2-2 รายงาน Logistics Performance Index 2010 (ต่อ)

LPI					International	Logistics	Tracking	
Rank	Country	LPI	Customs	Infrastructure	shipments	competence	& tracing	Timeliness
United Arab								
24	Emirates	3.63	3.49	3.81	3.48	3.53	3.58	3.94
25	Spain	3.63	3.47	3.58	3.11	3.62	3.96	4.12
26	Czech Republic	3.51	3.31	3.25	3.42	3.27	3.6	4.16
27	China	3.49	3.16	3.54	3.31	3.49	3.55	3.91
28	South Africa	3.46	3.22	3.42	3.26	3.59	3.73	3.57
29	Malaysia	3.44	3.11	3.5	3.5	3.34	3.32	3.86
30	Poland	3.44	3.12	2.98	3.22	3.26	3.45	4.52
31	Israel	3.41	3.12	3.6	3.17	3.5	3.39	3.77
32	Bahrain	3.37	3.05	3.36	3.05	3.36	3.63	3.85
33	Lebanon	3.34	3.27	3.05	2.87	3.73	3.16	3.97
34	Portugal	3.34	3.31	3.17	3.02	3.31	3.38	3.84
35	Thailand	3.29	3.02	3.16	3.27	3.16	3.41	3.73

ที่มา www1.worldbank.org/PREM/LPI/tradesurvey/modelb.asp

การจัดการคลังสินค้า เป็นกิจกรรมที่มีบทบาทสำคัญต่อ การจัดการโลจิสติกส์ โดยผ่านกิจกรรมย่อยๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการคลังสินค้า อาทิ การเลือกประเภท การเลือกขนาด การเลือกทำเลที่ตั้ง การวางผังคลังสินค้า การวางแผนการเคลื่อนย้ายสินค้าภายในคลังสินค้า รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ในการบริหารคลังสินค้า เป็นต้น ซึ่งระบบการจัดการคลังสินค้าที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการค้า ดังนี้

1. ทำให้มีการเก็บสะสมวัตถุดิบไว้ในคลังสินค้า และมี จำนวนที่เพียงพอต่อการผลิต และไม่ทำให้การผลิตหยุดชะงักไม่ต่อเนื่อง
2. ทำให้มีการกระจายสินค้าออกสู่ตลาดจากผู้ผลิตสู่ผู้บริโภค โดยผู้ผลิตจะเก็บสินค้าสำเร็จรูปไว้ในคลังสินค้าเพื่อรอการจำหน่ายต่อไป

3. เป็นที่เก็บรักษาและสะสมพัสดุสำหรับธุรกิจบริการที่ไม่จำเป็นต้องเก็บวัตถุดิบในการผลิตสินค้า อย่างไรก็ตามธุรกิจบริการ ก็จำเป็นต้องมีคลังสินค้าไว้เก็บพัสดุ และอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานธุรกิจ

4. เป็นที่ให้เครดิตกับธุรกิจ กล่าวคือ ผู้ฝากสินค้าที่อยู่ในคลังสินค้าสาธารณะ สามารถนำสินค้านั้นเป็นหลักประกันในการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน เช่น ธนาคาร เป็นต้น

5. เป็นที่สำหรับให้หน่วยงานของรัฐใช้สำหรับสะสม หรือ เก็บรักษาสินค้าที่รัฐบาลต้องการเข้าไปแทรกแซงราคาตลาดสินค้าบางชนิด เช่น ข้าว มันสำปะหลัง ยางพารา เป็นต้น เพื่อรักษาระดับราคาให้กับเกษตรกร

6. ทำให้ประหยัดค่าขนส่ง ในกรณีที่สินค้าสำเร็จรูปเพื่อร่อนนำไปจำหน่ายต่อ จะนำสินค้านั้นมารวมที่คลังสินค้าก่อน ซึ่งจะทำให้มีการประหยัดค่าขนส่งมากกว่าที่ผู้ผลิตส่งไปที่ร้านจำหน่ายสินค้าโดยตรง

กระบวนการที่สำคัญในการจัดการคลังสินค้า

โดยปกติแล้วคลังสินค้ามีเป้าหมายที่สำคัญคือเป็นสถานที่พักในการเคลื่อนที่ของสินค้าผ่านโซ่อุปทานจนถึงลูกค้าปลายทาง ซึ่งมีกระบวนการพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารคลังสินค้า 3 กระบวนการประกอบด้วย

1. การรับสินค้า- ประกอบด้วยกิจกรรม เช่น การขนถ่าย สินค้าจากพาหนะที่นำเข้ามาคลังสินค้า การตรวจนับสินค้าให้ตรงกับ จำนวนที่สั่งซื้อ รวมทั้งการรับสินค้าคืนจากลูกค้า เป็นต้น การรับ สินค้าจึงเป็นกิจกรรมพื้นฐานของทุกคลังสินค้าสำหรับการเป็นสถานที่พักสินค้า ถ้ามีการบริหารจัดการการรับสินค้าที่ดี องค์กร จะมั่นใจได้ว่า มีสินค้าเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ไม่ว่า ลูกค้าจะอยู่ส่วนใดของโซ่อุปทานก็ตาม

2. การจัดเก็บสินค้า- กิจกรรมในการจัดเก็บสินค้า เช่น การวางแผนการเก็บรักษาสินค้าให้มีประสิทธิภาพ การรวบรวม สินค้าที่ได้รับจากการขนส่งจำนวนน้อยหลายๆ ครั้งเข้าด้วยกันเพื่อรวมเป็นสินค้า ขนาดใหญ่ การแยกสินค้าให้มีจำนวนที่เล็กลง (break bulk) เป็นต้น ผู้บริหารควรมีการจัดการการจัดเก็บสินค้า ที่ดี เพื่อลดต้นทุนการจัดเก็บ (storage cost) อันจะทำให้ลดต้นทุน ของ องค์กรได้ นอกจากนี้ การจัดเก็บรักษาสินค้าทำให้เกิดมูลค่า เพิ่มในสินค้า (value added) เมื่อไปถึงปลายทาง

3. การกระจายสินค้า- เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารต้อง วางแผนเพื่อให้การกระจายสินค้าตรงตามคุณภาพ (right quality) ตรงตามจำนวน (right quantity) ตรงตามเวลา (right time) ตรงตามสถานที่ (right place) และตรงตามเงื่อนไข (right condition) ที่ลูกค้ากำหนด ซึ่งจะทำให้ได้ระดับการบริการที่ดีอย่างสม่ำเสมอ โดยการกระจายสินค้ามีกิจกรรมที่สำคัญ เช่น การส่งสินค้าให้ ผู้ขาย

การโอนสินค้าจากคลังสินค้าหนึ่งไปยังอีกคลังสินค้าหนึ่ง ภายในองค์กรเดียวกัน เป็นต้น การกระจายสินค้ายังมีความสัมพันธ์กับงานด้านอื่นๆ อีกด้วย เช่น ด้านการขนส่ง (transportation) ด้านสินค้าคงคลัง (inventory management) เป็นต้น

ประเภทของคลังสินค้า

คลังสินค้าสามารถแบ่งตามความเป็นเจ้าของได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. คลังสินค้าสาธารณะ (public warehouse) เป็นคลังสินค้าที่บริการสำหรับผู้ต้องการใช้พื้นที่ในการจัดเก็บสินค้า โดยคิดค่าบริการจัดเก็บและผู้ที่ เป็นเจ้าของคลังสินค้าจะให้บริการ ความสะดวกพื้นฐาน (facility) แก่ผู้มาใช้บริการ เช่น ถนน ทางเดิน ไฟฟ้า โทรศัพท์ เป็นต้น ข้อดี ของคลังสินค้าสาธารณะ คือ 1) ผู้ใช้บริการไม่จำเป็นต้องลงทุนสูง เช่น ลงทุนซื้อที่ดิน การจัดการ สาธารณูปโภคต่างๆ เป็นต้น 2) ไม่จำเป็นต้องดูแลสินค้าและการ จัดการภายในคลังสินค้าและ 3) มีความยืดหยุ่นในการใช้พื้นที่ใน ช่วงเวลาที่ไม่จำเป็นด้วยการยกเลิกการใช้บริการชั่วคราวได้ ส่วน ข้อเสียของคลังสินค้าสาธารณะ ประกอบด้วย 1) พื้นที่ไม่เพียงพอ ในกรณีที่ต้องการใช้พื้นที่เพิ่ม ทำให้มีผลกระทบกับฝ่ายอื่น เช่น ฝ่ายการตลาดไม่มีสินค้าจำหน่ายทำให้สูญเสียโอกาสในการขาย เป็นต้น และ 2) การควบคุมดูแลทำได้ยาก เนื่องจากต้องมีการประสานงานกับเจ้าหน้าที่คลังสินค้า สาธารณะ ทำให้การติดต่อ สื่อสารไม่คล่องตัว

2. คลังสินค้าส่วนบุคคล (private warehouse) เป็นคลังสินค้าที่เก็บรักษาสินค้าและสินค้าสำเร็จรูปของเจ้าของสินค้า โดยถือกรรมสิทธิ์และบริหารคลังสินค้าเอง และไม่รับฝากสินค้าจากผู้อื่น ข้อดีของคลังสินค้าส่วนบุคคล คือ 1) ทำให้กิจการคล่องตัวในการบริหารคลังสินค้า สามารถปรับปรุงพื้นที่ให้ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะทำให้การจัดการคลังสินค้ามีต้นทุน ต่ำกว่า ในระยะยาว และ 2) ได้รับผลประโยชน์ทางภาษี โดยธุรกิจสามารถนำมาหักค่าเสื่อมราคา คลังสินค้า และอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในคลัง สินค้าได้ ทำให้กิจการเสียภาษีน้อยลง แต่ข้อเสียของคลังสินค้าส่วนบุคคล คือ 1) การลงทุนสร้างคลังสินค้าต้องใช้เงินเริ่มต้นสูง โดยเฉพาะที่ดิน และ อาคารคลังสินค้าที่มีราคาค่อนข้างแพง นอกจากนี้อาคารคลังสินค้าสมัยใหม่จำเป็นต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อการทำกิจกรรมในคลังสินค้าได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ดังนั้นจึงจำเป็นต้องวางแผน และออกแบบการก่อสร้างให้เหมาะสมกับงานและ 2) ขาดความยืดหยุ่น ในกรณีที่ลูกค้าเปลี่ยนแปลงความต้องการ ทำให้กิจการต้องลดหรือขยายพื้นที่การใช้ซึ่งจะทำให้ได้ยากกว่าการใช้บริการคลังสินค้าสาธารณะ โดยเฉพาะในกรณีที่ความต้องการสินค้านั้นน้อยหรือนอกฤดูกาลของสินค้านั้น ทั้งนี้้องการจำเป็นต้องรับภาระต้นทุนลงทุนที่ตนเอง

(ที่มา www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal.php)

หน้าที่ของการจัดการคลังสินค้า

1.การรับสินค้า(Receiving)

สินค้าที่ส่งมาจากโรงงานของบริษัทหรือจากซัพพลายเออร์ เมื่อสินค้ามาถึงปฏิบัติการ

ดังนี้

1.1 ขนถ่ายสินค้าออกจากยานพาหนะ

1.2 ตรวจนับจำนวน

1.3 การตรวจสอบสภาพสินค้า

2. การจัดเก็บ (Storage)

สินค้าขาเข้าเมื่อผ่านกระบวนการรับก็จะทราบว่าสินค้าใดเป็นสินค้าขนส่งผ่านคลังสินค้า และสินค้าใดที่จะต้องเก็บรักษาไว้ในคลังสินค้า คลังสินค้าจะใช้ระบบการจัดเก็บแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ระบบการจัดเก็บ มีดังนี้

1. แบบกำหนดพื้นที่ตายตัว

2. การจัดเก็บตามแบบนี้คลังสินค้าจะกำหนดพื้นที่จัดเก็บสินค้าแต่ละกลุ่มไว้ตายตัว นั่น

คือ สินค้าจะเก็บตามที่กำหนดไว้

1. ข้อดีคือ ง่ายต่อการหยิบสินค้า

2. ข้อเสียคือ อาจจะมีพื้นที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์อันเนื่องจากปริมาณสินค้าเข้า – ออกน้อย หรืออาจจะเกิดภาวะพื้นที่ไม่เพียงพอสำหรับสินค้าที่มีปริมาณมาก

1. แบบไม่กำหนดพื้นที่

2. การเก็บสินค้าแบบนี้ใช้วิธีที่วางที่ใดก็วางสินค้า วิธีนี้สะดวกในการเก็บ แต่ยุ่งยากในการหยิบสินค้าซึ่งจะใช้เวลานานและเส้นทางเดินสินค้าไกล

ข้อดี คือ ใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้าได้เต็มที่ ดังนั้นหากจะให้มีประสิทธิภาพจะต้องใช้คอมพิวเตอร์ควบคุมเพื่อง่ายต่อการค้นหาและหยิบสินค้าที่ต้องการ

1. แบบกำหนดโซน

ระบบนี้จะแบ่งพื้นที่คลังสินค้าเป็น Zone จะขึ้นอยู่กับการจัดกลุ่มสินค้า ถ้าจัดกลุ่มสินค้าน้อยกลุ่ม โซนก็จะน้อย

ข้อดี คือ สินค้าหลายชนิดจะอยู่ในโซนเดียวกันทำให้ใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้าได้มากขึ้น แต่จะมีความล่าช้าในการหยิบเช่นเดียวกับแบบไม่กำหนดพื้นที่

3.การหยิบสินค้า(Order Picking)

งานหยิบสินค้าเป็นงานที่สำคัญของปฏิบัติการคลังสินค้า การหยิบสินค้าที่มีประสิทธิภาพจะลดวงจรเวลาสั่งซื้อและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็ว

การหยิบสินค้ามีวิธีการหยิบ ดังนี้

3.1 ระบบไม่กำหนดพื้นที่

เป็นระบบที่พนักงานแต่ละคนรับผิดชอบแต่ละใบสั่งจ่ายสินค้า จะหยิบสินค้าตามรายการใบสั่งจ่ายแล้วนำสินค้าไปวางที่ลานสินค้าขาออก

ข้อดี คือ สินค้าแต่ละใบสั่งจ่ายจะรวมอยู่ที่เดียวกัน

ข้อเสีย คือ ระยะทางเดินยาว

ระบบแบ่งเขตพื้นที่

วิธีนี้จะแบ่งพื้นที่คลังสินค้าเป็นโซน พนักงานหยิบจะรับผิดชอบเป็นโซนไป ใบสั่งจ่ายสินค้าจะแจกจ่ายไปแต่ละโซน เมื่อพนักงานหยิบสินค้าแล้วก็นำไปวางที่ลานรวบรวมสินค้า

ข้อดี ลดระยะเวลาทางการเดินหยิบสินค้า

ข้อเสีย เพิ่มงานการรวบรวมสินค้าตามใบสั่ง

ระบบแบ่งเขตพื้นที่

วิธีนี้จะแบ่งพื้นที่คลังสินค้าเป็นโซน พนักงานหยิบจะรับผิดชอบเป็นโซนไป ใบสั่งจ่ายสินค้าจะแจกจ่ายไปแต่ละโซน เมื่อพนักงานหยิบสินค้าแล้วก็นำไปวางที่ลานรวบรวมสินค้า

ข้อดี ลดระยะเวลาทางการเดินหยิบสินค้า

ข้อเสีย เพิ่มงานการรวบรวมสินค้าตามใบสั่ง

ระบบแบ่งเขตพื้นที่

วิธีนี้จะแบ่งพื้นที่คลังสินค้าเป็นโซน พนักงานหยิบจะรับผิดชอบเป็นโซนไป ใบสั่งจ่ายสินค้าจะแจกจ่ายไปแต่ละโซน เมื่อพนักงานหยิบสินค้าแล้วก็นำไปวางที่ลานรวบรวมสินค้า

ข้อดี ลดระยะเวลาทางการเดินหยิบสินค้า

ข้อเสีย เพิ่มงานการรวบรวมสินค้าตามใบสั่ง

ระบบลำดับบริเวณ

วิธีนี้จะจัดลำดับบริเวณคลังสินค้า การหยิบสินค้าจะหยิบตามลำดับบริเวณ เมื่อพนักงานหยิบสินค้าบริเวณแรกแล้วเสร็จก็จะส่งใบสั่งจ่ายสินค้าต่อไปเรื่อยๆจนหยิบสินค้าได้ครบ

ข้อดี ลดระยะทางเดินหยิบสินค้า

ข้อเสีย ต้องใช้อุปกรณ์ยกขนมากกว่าระบบแบ่งพื้นที่

ระบบรวบรวมใบสั่งจ่าย

จะรวบรวมใบสั่งจ่ายสินค้าแล้วทำการจำแนกกลุ่มสินค้า พนักงานจะได้รับมอบหมายให้หยิบสินค้าตามกลุ่มสินค้า เมื่อหยิบสินค้าได้แล้วก็นำไปวางเพื่อคัดแยกตามแต่ละใบสั่ง

ข้อดี คือ หยิบสินค้าครั้งละจำนวนมากทำให้ประหยัด

ข้อเสีย คือ ต้องมาทำการคัดแยกสินค้าตามแต่ละใบส่งจ่ายสินค้าอีก

4.การบรรจุหีบห่อเพื่อการขนส่ง(Transportation Packaging)

การบรรจุหีบห่อเพื่อการขนส่งมีวัตถุประสงค์เพื่อปกป้องความเสียหายของสินค้าจากการขนส่งและการใช้ประโยชน์พื้นที่ระวางยานพาหนะสูงสุด หีบห่อจะติดฉลากบอกประเภทและปริมาณของสินค้าและคำแนะนำการยกขนและเก็บรักษา การบรรจุหีบห่อควรมีขนาดที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลทั้งนี้เพื่อใช้ประโยชน์ระวางบรรทุกอุปกรณ์เคลื่อนย้ายและเครื่องมือยกขนสูงสุด

5.การขนส่งสินค้าขึ้นยานพาหนะ(Shipping)

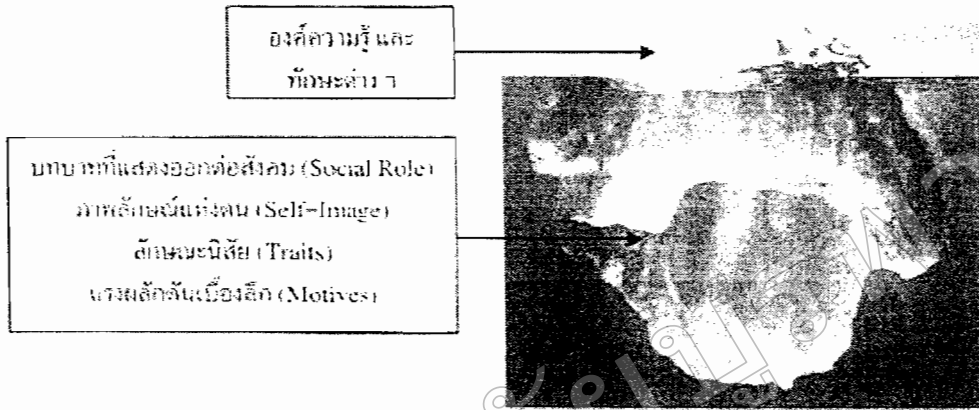
สินค้าจะถูกนำมาวางรวมกันที่ลานสินค้าขาออก พนักงานทำการตรวจสอบและนับสินค้าที่ขนส่งขึ้นยานพาหนะแต่ละคัน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดด้านจำนวนและชนิดสินค้า ความผิดพลาดเป็นความสูญเสีย บริษัทจะต้องนำสินค้ากลับซึ่งเสียค่าขนส่ง ขณะที่ลูกค้าจะไม่มีสินค้าใช้หรือขาย

6.การตรวจนับสินค้า(Inventory Checking)

การตรวจนับสินค้าในคลังสินค้าเป็นการตรวจสอบสต็อกสินค้าและปริมาณและเปรียบเทียบกับสถิติสินค้าที่ได้จ่ายออกไปว่าถูกต้องตรงกันหรือไม่ นอกจากนี้ยังเป็นการตรวจสอบสภาพและตำแหน่งที่จัดเก็บสินค้าอีกด้วย (ที่มา www.logistics.arch56.com/?p=199)

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อ David McClelland ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน McClelland จึงทำการศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency) (จิรประภา อัครบวร, 2549:หน้า158) และในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)



ภาพที่2-1 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) (ชูชัย สมितिไกร, 2550:หน้า29)

จากภาพที่2-1สามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่างๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่างๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขว่นปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

จากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “Competency” ไว้แตกต่างกันตามความเข้าใจและความเชื่อของแต่ละบุคคล (รัชนิวรรณ วนิชย์ถนอม, 2549) ดังนั้น การกำหนดความหมายของสมรรถนะจึงมีการให้ความหมายไว้หลายนัย เช่น อานนท์ สักดิ์วรวิชัย (2547) และณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะใกล้เคียงกันว่า หมายถึง ทักษะ ทักษะ อุปนิสัย ทักษะ และพฤติกรรมที่คนแสดงออกมาซึ่งเป็นนิสัยที่แท้จริงของคน ๆ นั้น แต่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) กล่าวว่าสมรรถนะ

หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร

สำหรับนักวิชาการต่างประเทศ คือ McClelland (1973) ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์/ เป้าหมายที่กำหนดไว้ หลังจากนั้น Boyatzis (1982) ได้นำแนวความคิดของ McClelland (1973) มาศึกษาและกล่าวว่า “Competency is an underlying characteristics of an individual which is causally related to effective or superior performance in a job” หมายถึง สมรรถนะ คือ คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตน(Self-Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/ เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านที่สนใจศึกษาเรื่องสมรรถนะ เช่น Spencer and Spencer (1993) กล่าวว่า “Competency is an underlying characteristics of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation” สมรรถนะคือ คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะ เหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/ หรือสูงกว่าเกณฑ์ อ้างอิง (Criterion - reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ Parry (1998) นิยาม Competency ว่า “A cluster of related knowledge, skills, and attitudes (K, S, A) that affects a major part of one’s job (a role or responsibility), that correlates with performance on the job, that can be measured against wellaccepted standards, and that can be improved via training and development.” คือ กลุ่มความรู้(Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา” Dubois and Rothwell (2004) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง “characteristics that individuals have and use in appropriate, consistent ways in order to achieve desired performance.” คือ คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสมเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม

ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ

ถึงแม้ว่าความหมายสมรรถนะของนักวิชาการแต่ละคนจะไม่เหมือนกันทีเดียว แต่ก็มีลักษณะร่วมกันคือ เป็นพฤติกรรมในการทำงานเพื่อผลสำเร็จของงาน และเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่น ๆ สิ่งที่จะต้องเน้นคือ หลักสมรรถนะไม่ใช่ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล แต่เป็นกลุ่มพฤติกรรมในการทำงานที่เกิดมาจากการที่บุคคลมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับ การทำงานให้ประสบความสำเร็จ หรือมีผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น

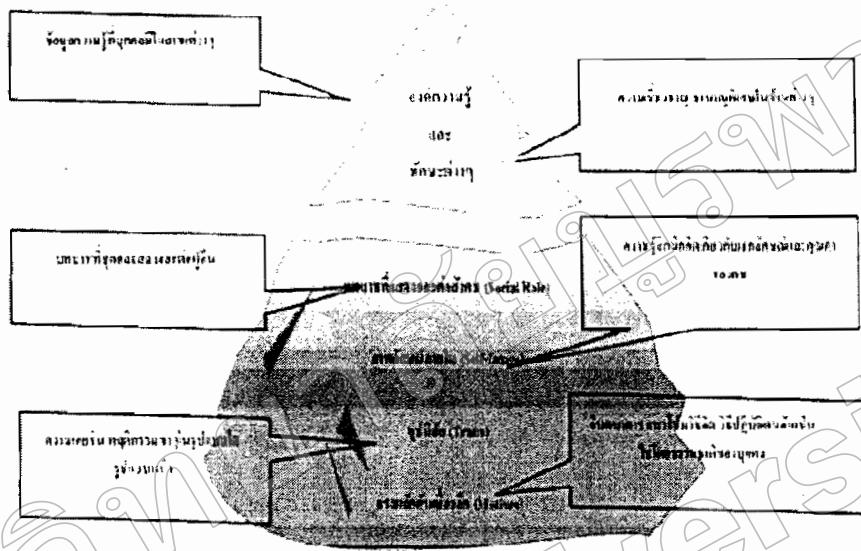
จากความหมายของสมรรถนะที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือโดดเด่นกว่ามาตรฐานที่กำหนด

องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะ นักวิชาการหลายท่านได้สรุปไว้ดังนี้ David C. McClelland (1973) อธิบายความหมายขององค์ประกอบไว้ 5 ส่วน ดังนี้ (สุกัญญาวิศรีธรรม โสติ, 2549)

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ ทศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ

ที่มาของ Competency



ภาพที่ 2-2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

จากภาพที่ 2-2 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรอย่างหนึ่งขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ในตัวเองซึ่งอธิบายในรูปตัวแบบภูเขาน้ำแข็งได้ว่าส่วนเล็กๆ ของภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่เหนือน้ำนั้นจะสังเกตเห็นได้และสามารถที่จะวัดได้นำมาพัฒนาได้ก็เปรียบเสมือนกับส่วนขององค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ภายนอกซึ่งจะง่ายต่อการที่จะพัฒนา แต่ส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำที่เป็นส่วนใหญ่มากกว่า เห็นได้ยาก สังเกตได้ยาก และวัดได้ยากกว่าแต่เป็นส่วนที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคคลและซ่อนเร้นอยู่ลึก ๆ ภายในตัวบุคคล ซึ่งได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายใน แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย แรงผลักดันเบื้องต้น สมรรถนะเหล่านี้จะยากต่อการวัดและพัฒนาบางครั้งสมรรถนะที่อยู่ใต้น้ำสามารถเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรม การบำบัดทางจิตวิทยาหรือพัฒนาโดยการให้ประสบการณ์ทางบวกแก่บุคคลแต่ก็เป็นสิ่งที่พัฒนาค่อนข้างยากและต้องใช้เวลาและเนื่องจากมีการกล่าวว่าส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำหรืออาจหมายถึงส่วนลึก ๆ ของจิตใจของบุคคลมีความสำคัญกว่าส่วนของความรู้ ทักษะ ความสามารถ แต่ในความเป็นจริงแล้วการที่บุคคลจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้สิ่งแรกที่จะต้องคำนึงและจะขาดเสียไม่ได้เลยนั่นก็คือ

ความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จะทำงาน หรือเป็นปัจจัยที่เรียกว่า “Can do” หรือความสามารถที่จะทำงานนั้น ๆ ได้ ส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำหรือส่วนลึก ๆ ในจิตใจของบุคคลนั้น แต่เดิมเคยเรียกว่าเป็นปัจจัย “Will do” คือ เมื่อมีความรู้ความสามารถแล้วแต่จะตั้งใจทำงานหรือไม่นั่นเป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งแยกออกมาต่างหาก ถ้าบุคคลมีทั้งความสามารถและมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับงานก็จะทำให้ทำงานได้ดี

ดังนั้น เมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วน คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ซึ่งตามทฤษฎีของ McClelland (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ/ แรงจูงใจ หรือความรู้ ทักษะ และเจตคติ/ แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ความหมายแต่ละองค์ประกอบของสมรรถนะหลัก มีดังนี้ (อารรณ์ ภูววิทยพันธุ์, 2548)

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม/ สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ

2. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่ต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

2.1 ทักษะด้านการบริหารงาน จัดการงาน (Management Skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงานซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อบ่งชี้เป้าหมายในอนาคตว่าอยากจะทำหรือมีความต้องการอะไรในอนาคต

2.2 ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานจัดซื้อจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่แตกต่างไปจากงานผลิต ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนทำงานด้านจัดซื้อได้นั้นจะต้องแตกต่างไปจากงานผลิตเช่นเดียวกัน

3. ความสามารถ (Ability) หมายถึง ความสามารถเชิงปัญญาที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เป็นความสามารถในการประยุกต์ความรู้ที่มีอยู่ไปในการปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นต้น

4. คุณลักษณะอื่น ๆ (Other Characteristics) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมแสดงออกของบุคคลนั้น ๆ เช่น อุปนิสัย ทัศนคติ แรงผลักดันเบื้องต้น

ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะทางกายภาพอื่น ๆ เป็นต้น ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์การ

ประเภทของสมรรถนะ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป โดย ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะท่อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์การที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ 2) สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน 3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป ส่วนจิระประภา อัครบวร (2549) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร 2) สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือคุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร 3) สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน สามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

จึงอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จ และได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

การประยุกต์ใช้สมรรถนะ

สมรรถนะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้หลายด้าน ดังนี้ (ศิริพร แยมนิล, 2549)

1. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยหลักการแล้วกระบวนการสรรหาและเลือกสรรเริ่มต้นด้วยข้อมูลเกี่ยวกับงาน เช่น อาจพิจารณาจากใบพรรณนางาน (Job Description

หรือ JD)ที่จะระบุถึงงานและความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้น ๆ ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่าในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานนั้น เราควรเลือกคนที่มีความรู้ ความสามารถอะไรบ้าง ถ้าเราพิจารณาภูเขาน้ำแข็งแล้วจะพบว่านอกเหนือจากความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงานแล้วกระบวนการเลือกสรรควรต้องให้ความสำคัญกับส่วนที่อยู่ใต้น้ำที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมให้มากขึ้น เทคนิคที่ใช้ในการคัดเลือกส่วนนี้มักเน้นที่การสัมภาษณ์แบบเน้นพฤติกรรม (Behavioral Event Interview: BEI) McClelland (1973) ที่ต้องการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เล่าถึงสถานการณ์ที่สำคัญที่สุดหรือเหตุการณ์วิกฤต หรือยากลำบากในการทำงานอย่างละเอียดเพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมของผู้สมัครที่สอดคล้องกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งการประเมินผลเป็นการให้น้ำหนักของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยเปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่เกิดจากการกระทำหรือสิ่งที่ได้ปฏิบัติไป หรือจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นหรือจากผลของการกระทำนั้น ๆ (สุนิสา พรหมวรรณรักษ์ และสุชาดา เตชะวิริยะกุล, 2547) ข้อเสียที่สำคัญของ BEI คือต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูง นอกจากนั้นผู้สัมภาษณ์ต้องได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดี จึงจะได้ข้อมูลที่ดีและถูกต้อง

2. ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) และการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning) เป็นต้น ในการฝึกอบรมสามารถใช้มาตรฐานของขีดความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ และฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On the Job Training) ซึ่งกล่าวถึงทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่สำคัญซึ่งจะกลายเป็นพื้นฐานของโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร (การกำหนดเนื้อหา วิธีการเรียนรู้ และประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม) อย่างไรก็ตามการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับ Competency-Based Learning เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ควรยึดหลัก 3 ประการ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549) คือ 1) รายละเอียดของเนื้อหาของการเรียนรู้ต้องมุ่งที่การพัฒนา Competency ไม่ว่าการเรียนรู้นั้น ๆ จะมีรูปแบบใดก็ตาม 2) เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ 3) เป็นวิธีการเชื่อมโยงการเรียนรู้ไปสู่ผลงานที่ต้องการส่วนเรื่องการวางแผนสืบทอดตำแหน่งองค์กร ควรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม โดยพนักงานอาจจะได้รับการเลื่อนขั้นหรือโอนย้ายตำแหน่งงาน และมีการทำระบบการประเมิน Competency ของผู้ดำรงตำแหน่งเรียบร้อยแล้วก็สามารถนำมาใช้ในการประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งได้ ซึ่งในการเลื่อนตำแหน่งนั้นจะต้องพิจารณาว่าในตำแหน่งงานที่พนักงานรายนั้น ๆ จะได้รับเลื่อนขั้นไปมี Competency ใดบ้าง และประเมินดูว่าพนักงานคนนั้นมี Competency ในตำแหน่งหรือไม่เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาว่าการเลื่อนตำแหน่งทำให้องค์กรต้องไปทำงานที่ไม่มีขีดความสามารถในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งไป

3. ด้านการบริหารผลงานหรือค่าตอบแทน หลักการบริหารผลงานคือ การให้รางวัลกับ

ผลงานที่ดีเพื่อจงใจให้เกิดผลงานที่ดีต่อไป (รัชนิวรรณ วณิชยณอม, 2548) โดยทั่วไปการบริหารผลงานหรือคำตอบแทนมักจะนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มักแบ่งออกเป็นสองส่วน คือผลงานหรืองานที่มอบหมายและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงานซึ่งอยู่ได้นำและพร้อมที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพควรจะประเมินผลงานทั้งสองส่วนที่กล่าวมา

นอกจากนี้ยังประยุกต์ Competency ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตรโดยดำเนินการดังนี้ 1) แต่งตั้งหรือกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตรทำหน้าที่ควบคุมติดตามการพัฒนา 2) คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ผู้ประกอบการ และนักวิชาการ โดยเฉพาะมาช่วยกำหนดความสามารถเกี่ยวกับหน้าที่งาน 3) เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาสำคัญ อาจใช้วิธีการที่เรียกว่า (Critical Incident Technique) ได้แก่ การมอบหมายให้ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และตอบปัญหาเป็นข้อ ๆ นำคำตอบมาสรุปรวมเป็นหน้าที่หลัก 4) การกำหนด Core Competency ซึ่งเป็นความสามารถหลักที่เป็นความรู้ ทักษะและลักษณะต่าง ๆ รวมทั้งนวัตกรรม จนทำให้เกิดเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์กรในการกำหนด Core Competency ผู้บริหารระดับสูงจะวางยุทธศาสตร์และกำหนดคุณลักษณะ ทักษะและความรู้หลักเพื่อนำไปสู่การกำหนดคุณลักษณะของอาชีพ เพื่อการออกแบบหลักสูตรให้รองรับ Competency 5) ออกแบบหลักสูตรและนำไปสู่การวิพากษ์หลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญ 6) กำหนดแนวการสอนโดยพิจารณาจาก Competency เป็นหลัก 7) นำหลักสูตรไปใช้และประเมินผล (เทียน ทองแก้ว, 2552)

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนได้นำแนวคิดเกี่ยวกับ Competency มาปรับใช้ในการบริหารงานและคำตอบแทนเช่นเดียวกับผลการสำรวจเรื่อง “การบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรในประเทศไทย” ของสมาคมการจัดงานบุคคลแห่งประเทศไทยพบว่าในการออกแบบและการวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงานองค์กรร้อยละ 54.6 มีการนำแนวคิดการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ของพนักงานมาใช้ และใน 54.6 นั้น มีถึงร้อยละ 83.9 ที่ใช้ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator : KPI) เชื่อมโยงกับขีดความสามารถของพนักงานด้วย (ธนอมรัตน์ ฟองเลา, 2548)

4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่หรือภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ต้องมีการต้องปฏิบัติมากบ้างน้อยบ้าง ตามนโยบายของแต่ละองค์กร แต่ในระยะเริ่มแรกที่มีการพัฒนาบุคลากรนั้น มีแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ที่แตกต่างตรงกันข้าม 2 แนวคิด (พิไลวรรณ อินทรักษา, 2550) คือ

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม

เป็นแนวคิดที่มีมาแต่ดั้งเดิมว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นสำหรับองค์กร และมีใช่เป็นหน้าที่องค์กรที่จะต้องจัดการให้มีการพัฒนาบุคลากรแต่อย่างใดองค์กรมีหน้าที่เฉพาะเพียงแต่บังคับบัญชา ควบคุมให้พนักงานแต่ละคน ปฏิบัติตามหน้าที่หรือคำสั่งหรือตามที่ได้รับมอบหมาย ถ้าหากบุคคลต้องการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตนจะต้องค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองโดยลำพัง นอกจากนี้ แนวคิดแบบนี้ไม่เชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรคุ้มกับเวลาและค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียไป ในทางตรงกันข้ามกับแนวคิดนี้เชื่อว่าหากองค์กรสามารถได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถแต่แรกเข้ามาอยู่กับองค์กรบุคคลนั้นย่อมจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทุกอย่างตลอดไป โดยไม่จำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาฝึกอบรมใด ๆ ดังนั้นองค์กรที่มีพื้นฐานความเชื่อนี้ จึงมุ่งเน้นที่การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงสุดมากกว่าที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรของตน

2. แนวความคิดแบบสมัยใหม่

เป็นแนวคิดที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับแนวความคิดแรก กล่าวคือเป็นแนวคิดที่เชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ที่สำคัญและจำเป็นที่องค์กรทุกองค์กรต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอถึงแม้ว่าจะต้องสูญเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน แต่องค์กรจะได้ประโยชน์มากกว่ามีเหตุผลที่สนับสนุนความเชื่อเช่นนี้อยู่อย่างน้อย 2 ประการ

2.1 ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดีและสามารถได้ผู้ที่มีความรู้และความสามารถเพียงใดก็ตาม แต่ก็มิได้เป็นหลักประกันได้ว่าบุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ในทันทีและตลอดไป โดยปราศจากการพัฒนา ปรับปรุงตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือ โอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่นย่อมมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีเสียก่อน

2.2 เนื่องจากในปัจจุบันนี้ได้มีการคิดค้น และนำเอาวิทยาการการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการบริหาร ด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาและอย่างแพร่หลาย จึงจำเป็นที่บุคคลทุกคนจะต้องปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความคิดที่ทันสมัย ถ้าวันโลกอยู่เสมอมิจะเสียเปรียบหรือด้อยกว่าผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่ต้องดำเนินงานแข่งขันกับผู้อื่น ย่อมมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถที่สูงขึ้นอยู่เสมอ เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

Seiler (1970 อ้างถึงใน พิไลวรรณ อินทรักษา, 2550) ได้นำความคิดของการวิเคราะห์ระบบมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยกล่าวถึงปัจจัยนำเข้า การปรับเปลี่ยนและผลผลิตประกอบด้วย

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) มีปัจจัยอยู่ 4 ปัจจัย คือโครงสร้างสังคมขององค์กรหมายถึง

ปทัสฐานขององค์กร วิธีการทำงานขององค์กร บุคลากรขององค์กร และปัจจัยสุดท้ายคือ องค์กรเป็นที่รวมของโครงสร้างสังคม บุคลากร เทคนิค และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

2. การปรับเปลี่ยน (Transforming System) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดในการพัฒนา บุคลากร การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งความเข้าใจในความรู้ ทักษะต่าง ๆ

3. ผลผลิต (Output) หมายถึง ผลที่ได้ ความพึงพอใจ ตลอดจนได้รับการพัฒนาในด้าน ทักษะความรู้ต่าง ๆ

Szilagyi (1984) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยได้ให้ ขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

ขั้นแรก เป็นการวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การ วิเคราะห์มุ่งเน้นไปที่

1. การวิเคราะห์องค์กร คือการวิเคราะห์องค์กรทั้งในปัจจุบัน และอนาคต
 2. การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน คือ การวิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มงานเฉพาะ
 3. การวิเคราะห์บุคคล คือ การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรรายบุคคล
- ขั้นที่สอง กำหนดเป้าหมายและเกณฑ์การพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ต้องวางวัตถุประสงค์ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว และเกณฑ์ที่จะต้องใช้ประเมิน
- ขั้นที่สาม เลือกวิธีการหรือแนวทางการพัฒนาบุคลากร ทั้งการพัฒนาขณะทำงานและ ได้ทำงานไปแล้ว

คณิงนิจ กองผาพา (2543, หน้า 13) ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ได้เพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงาน ปรับตัวให้ทันกับวิทยาการเทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงานทั้งยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้นและลดความสิ้นเปลืองเมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ความสามารถและความประพฤติดของบุคลากรจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่หน่วยงานต้องการ สรุปความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่าง ยิ่งต่อหน่วยงานเพราะทำให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติในการ ปฏิบัติงานปรับตัวให้ทันกับวิทยาการเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดความสิ้นเปลือง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วความสามารถและความประพฤติดของบุคลากรจะ เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่หน่วยงานต้องการ

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมของประเทศ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (พิไลวรรณ อินทรักษา, 2550, หน้า 9) โดยในการวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษาเฉพาะความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายท่าน ดังนี้

Nadler (1970 อ้างถึงใน พิไลวรรณ อินทรักษา, 2550) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง การจัดการดำเนินงานให้บุคลากรได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ช่วงระยะเวลาหนึ่งในอันที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงความสามารถในการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้าซึ่งถือเป็นกระบวนการการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ให้สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ และช่วยเสริมสร้างความเจริญเติบโตของทั้งทรัพยากรมนุษย์ และองค์กรในปัจจุบันและอนาคต โดยแบ่งกิจกรรมสำคัญ ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ประการ คือ การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development)

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 80) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือกระบวนการในการฝึกฝน และการให้การศึกษา ซึ่งการฝึกฝนมีความหมายไปในเชิง การเพิ่มความถนัด ทักษะ และความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงาน ส่วนการศึกษามีความหมายไปในเชิง การเพิ่มความรู้ความเข้าใจ โน้ตสนั้ รวมทั้งทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงานที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะด้วยเทคโนโลยี เทคนิคการทำงาน สภาพแวดล้อม รวมทั้งการที่จะต้องไปรับตำแหน่งใหม่ที่อาจจะมีธรรมชาติของการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม

สุริยา มนตรีภักดิ์ (2550) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่นความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) หรือคน ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในทุกองค์กร โดยการใช้แรงงาน ใช้ความคิดสร้างสรรค์ วางแผน ประสานงาน อำนวยความสะดวกต่อ

สิ่งต่าง ๆ เพื่อจุดมุ่งหมายขององค์กร เมื่อคนหรือบุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือและความสามารถ องค์กรนั้นย่อมจะประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายขององค์กร (พิไลวรรณ อินทรักษา, 2550)

Sherman and Bohlander (1992 อ้างถึงใน พิไลวรรณ อินทรักษา, 2550) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

ด้านองค์กร ช่วยปรับปรุงทัศนคติของบุคลากรเป็นไปในทางบวก ช่วยปรับปรุงความรู้และทักษะของบุคลากรทุกระดับขององค์กร ช่วยให้บุคลากรรู้ถึงนโยบายขององค์กร ช่วยให้กิจการขององค์กรดีขึ้น เป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาองค์กร ช่วยให้ข้อมูลต่อความต้องการในอนาคตขององค์กร

ด้านบุคลากร ช่วยให้บุคคลตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดีขึ้น ช่วยให้เกิดความตระหนักในความสำเร็จ ความเจริญและความรับผิดชอบตลอดจนความก้าวหน้า ช่วยให้เกิดความมั่นใจในตนเอง ช่วยลดความเครียด ความไม่พอใจ ความขัดแย้ง ช่วยปรับปรุงความรู้ ทักษะ การติดต่อสื่อสาร ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและการยอมรับ
ด้านมนุษยสัมพันธ์ ช่วยในการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มบุคคล
เกิดความเท่าเทียมกัน โอกาสและการทำงาน สร้างความเป็นปึกแผ่นขึ้นในกลุ่มผู้ทำงาน ช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ และความร่วมมือประสานงาน การพัฒนาขีดความสามารถทำให้
องค์กรเป็นสถานที่น่าทำงานและน่าอยู่

ชาอู สวัสดิ์สาลี (2542) ให้ความหมายทรัพยากรมนุษย์กับทรัพยากรอื่น ๆ ไว้ว่า ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญและทรงคุณค่ามากกว่าทรัพยากรอื่น ๆ ทั้งหมด กล่าวคือทรัพยากรอื่น ๆ เมื่อใช้ไปแล้วย่อมมีการเสื่อมสลาย สึกหรอหรือหมดไปในที่สุด แต่คนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรประเภทมีมูลค่าเพิ่ม (Value Added) เพราะคนจะมีการสะสมความรู้ความเข้าใจ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงาน หรือพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นได้

วิธีการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร สามารถจำแนกประเภทต่าง ๆ ได้หลายอย่าง (พิไลวรรณ อินทรักษา, 2550) ได้กล่าวถึงกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร สามารถจำแนกได้เป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1. กิจกรรมที่ให้ความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติในงาน

1.1 การฝึกอบรม Training

1.2 การสอนงาน Job Instruction & Coaching

2. กิจกรรมการบริหาร

2.1 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ (Transfer)

- 2.2 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- 2.3 การทดลองเวียนงาน หรือให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย (Under Study)
- 2.4 การรักษาราชการแทน (Acting)
- 2.5 การให้ทำหน้าที่ในคณะกรรมการ (Committee)
- 2.6 การดูงาน (Study Tour/ Visit)
- 2.7 การเพิ่มความรับผิดชอบ (Job Enrichment)
- 2.8 การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignment)
- 2.9 การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมคุณภาพ (Q.C. Cycle)
- 2.10 การจัดเปลี่ยนรูปแบบองค์กร
- 2.11 การให้ร่วมคณะทำงาน (Working Group)

3. กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง

3.1 การให้ทุนการศึกษา

3.2 การส่งเสริมการศึกษาส่วนตัว

4. กิจกรรมการแสวงหาความรู้ในหน้าที่

4.1 การจัดโปรแกรมการศึกษา

4.2 การให้มีคู่มือในการปฏิบัติงาน

4.3 การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ

4.4 การจัดวารสารทางวิชาการในสาขาอาชีพให้อ่าน

4.5 การส่งเอกสารให้ทำรายงานสรุปส่งอยู่เสมอ

4.6 การส่งเข้าประชุม หรือเป็นสมาชิกชมรมทางวิชาชีพ

พิภพ วังเงิน (2547) ได้เสนอวิธีการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. การสาธิต (Demonstration Method) การแสดงให้เห็นของจริง ผู้เสนอแสดงให้เห็นให้ผู้รับการอบรมทำตาม เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นให้ผู้อบรมเข้าใจวิธีการต่าง ๆ ประกอบคำบรรยายอย่างละเอียด

- 2. การบรรยาย (Lecture)
- 3. การประชุมอภิปราย (Conference)
- 4. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Method)
- 5. วิธีระดมความคิด (Brainstorming)
- 6. การอภิปรายเป็นหมู่คณะ (Panel Discussion)
- 7. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

8. เกมการจัดการ (Management Game)

9. ซินดิเกต (Syndicate)

10. การสอนแนะ (Coaching)

ธงชัย สันติวงศ์ (2546) ได้เสนอวิธีการฝึกอบรมที่สำคัญไว้ดังนี้

1. On the Job Training หรือ Job Instruction Training
2. วิธีการฝึกอบรมด้วยการจัดประชุมหรืออภิปราย (Conference or Discussion)
3. การอบรมงานช่างฝีมือ (Apprenticeship Training)
4. การอบรมในห้องบรรยาย (Class Room Training Method)
5. การจัดแผนการศึกษา (Program Instruction)

คณัย เทียนพุด (2540, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือ Human Resource Development: HRD หมายถึงการบูรณาการหรือผสมผสานเพื่อใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์การสำหรับการปรับปรุง บุคคล ทีมและประสิทธิภาพขององค์การ คำว่า “บูรณาการ” ขยายความได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ใช่เพียงผลรวมของกิจกรรมบางส่วนข้างต้น แต่เป็นการใช้ประโยชน์ทั้งหมดเพื่อการพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นของพนักงานแต่ละคน และเกิดประสิทธิภาพขององค์การมากกว่าที่จะใช้ด้วยวิธีการที่จำกัดในวิธีใดวิธีหนึ่งเท่าที่จะกระทำได้

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1. เป็นการบูรณาการด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development: HRD)

เข้าด้วยกันคือ การพัฒนารายบุคคล (Individual Development: ID) ซึ่งอาจทำในรูปแบบเดิม ๆ ในความหมายของการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาอาชีพ (Career Planning & Development: CD) เป็นการพัฒนาให้เติบโตก้าวหน้าในองค์การ การพัฒนาองค์การ (Organizational Development: OD) คือการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรรูปแบบใหม่

2. การบูรณาการดังกล่าว จะต้องมุ่งเน้นที่บุคคล ทีมและองค์การ ซึ่งเป็นการพัฒนาจากการเรียนรู้ของบุคคล ไปสู่ทีมการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องทำควบทั้ง 3 เรื่อง คือ ID, CD, OD องค์กรจึงจะพัฒนาไปสู่ความสำเร็จในการแข่งขันระดับโลกไร้พรมแดนได้

วิจิตร อาวะกุล (2540, หน้า 25-27) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้ว่า บุคลากรใหม่ที่เข้าทำงาน จะมีเพียงความรู้ก่อนการทำงาน ซึ่งได้ศึกษาเล่าเรียนมาจากสถาบันทางการศึกษา แต่ยังไม่อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานในองค์การได้ ต้องมีการสอนงานอบรมเพื่อปรับปรุงความรู้ให้สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานในองค์การได้ ขณะเดียวกันก็เป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรเดิมให้เป็นผู้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน และเพื่อความก้าวหน้า

ขององค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมที่จะดำรงอยู่ท่ามกลางการแข่งขัน

ปรีศนา เสร์บาง (2541, หน้า 16) สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะทำให้บุคคลมีความรู้ ความชำนาญเพิ่มขึ้น สามารถติดตามวิทยาการใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ทันทั่วทั้งที่ ซึ่งนอกจากจะทำให้บุคลากรก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้ว ยังส่งผลให้หน่วยงานได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดความสิ้นเปลืองที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างมาก อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของทุกหน่วยงาน สมพงษ์ เกษมสิน (2540, หน้า 531) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือนักบริหารทุกท่านที่ต้องเอาใจใส่และส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยทั่วถึงและติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นต่อบุคลากรในองค์กร และองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าคนได้ผ่านกระบวนการพัฒนาจะทำให้ตนเอง มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ เพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงาน มีความเชี่ยวชาญในการที่ปฏิบัติแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบหลักเกณฑ์ และเทคนิคในการทำงาน เป็นการพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์กร พัฒนาสังคม และประเทศชาติให้มีความเจริญก้าวหน้าและเป็นการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในด้านการบริหาร

ปราโมทย์ อินทร์สว่าง (2549) กล่าวว่าจะเป็นผู้นำที่ดี ต้องประกอบด้วยการพัฒนา 4 ด้าน

1. ด้านการพัฒนาบุคลากร

Key Message: “ซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบ รอบรู้งาน ประสานสัมพันธ์”

ความหมาย: ผู้ปฏิบัติงานต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน โดยมีขอบ เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลัง มีความรู้ในวิชาชีพ และงานที่รับผิดชอบอย่างลึกซึ้ง รวมทั้งมีมนุษยสัมพันธ์ในการประสานงานกับผู้ร่วมงานและผู้อื่นเป็นอย่างดี

2. ด้านการพัฒนางานและธุรกิจ

Key Message: “คุณภาพงานดี มีประสิทธิภาพ ลูกค้าพอใจ”

ความหมาย: งานที่รับผิดชอบจะดำเนินการด้วยกระบวนการและระบบงานที่มีคุณภาพ เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี สร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งมีการดำเนินการด้านความมีประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและประหยัด

3. ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการเงิน

Key Message: “งบโปร่งใส ใช้จ่ายคุ้มค่า มุ่งหารายได้”

ความหมาย: ทุกหน่วยงานจะทำงานการเงินที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยดำเนินการตามหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) มีการควบคุมภายในที่รัดกุม มีการป้องกันความเสี่ยง มีสำนึกในการบริหารค่าใช้จ่าย โดยยึดหลักความคุ้มค่า และที่สำคัญ ทุกหน่วยงานจะมุ่งหารายได้เพื่อสร้างความเจริญเติบโต และแข็งแกร่งให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

4. ด้านการพัฒนาวัฒนธรรม

Key Message: “สามัคคี มีวินัย ใฝ่คุณธรรม คำจูนสังคม”

ความหมาย: ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะสมานสามัคคีซึ่งกันและกัน และทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีมเดียวกัน เพื่อสร้างพลังร่วม (Synergy) ให้เกิดขึ้น เป็นผู้มีวินัยเข้มแข็ง เคารพกฎกติกา มีจิตสำนึกเรื่องคุณธรรม เพื่อกำกับตนเอง และมีจิตใจมุ่งมั่นในการเอื้ออาทรต่อสังคม “มุ่งสู่การเป็นผู้นำด้วยการพัฒนาความสามารถ A Dozen of C (12 C)” ประกอบด้วย 12 สมรรถนะดังนี้

1. ItC Intelligence Competency (หรือ เป็นที่รู้จักว่า IQ) สถิติปัญญา ไหวพริบ ปฏิภาณ

ItC: Intelligence Competency (IQ)

สถิติปัญญา ไหวพริบ ปฏิภาณ

1. ความสามารถทางสถิติปัญญา ไหวพริบ ปฏิภาณ หรือที่รู้จักกันคือ IQ เป็นความสามารถที่สำคัญสำหรับ ผู้นำ ผู้บริหาร ที่จะต้องมี

2. คนที่มี IQ สูง นอกจากจะมีสถิติปัญญา ไหวพริบ ปฏิภาณดีแล้ว ยังทำให้มีความฉลาดเฉลียวฉับไว แคล่วคล่อง ว่องไว ทันสถานการณ์

3. จะต้องรอบรู้ รู้อรอบ รู้ทัน มีเหตุผล

4. คิด วิเคราะห์ เรียนรู้ เข้าใจ ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง

5. พูดคุย สื่อสาร ชี้แจง ตอบโต้โต้แย้ง กระชับ รวดเร็ว

6. แก้ไขปัญหา ตัดสินใจ สั่งการ

7. คิดเร็ว เป็นเร็ว สมองดี ปราศเปรื่อง ความจำดี สถิติปัญญา ไหวพริบ ปฏิภาณ

8. IQ มีส่วนที่มาจากกรรมพันธุ์ มีมาแต่เกิด แต่ก็สามารถพัฒนาได้

9. สามารถพัฒนา IQ ได้โดย

9.1 ขณะอยู่ในครรภ์ เกิด วัยอ่อน วัยเด็ก หนุ่มสาว ผู้ใหญ่ โดยโภชนาการ อาหาร อยู่กับสิ่งแวดล้อมที่ดี ไม่มีมลภาวะเป็นพิษร้าย

9.2 คนตรี Classic

- 9.3 อ่านหนังสือมาก หาความรู้มาก คิดใช้สมองบ่อย ๆ วิเคราะห์วิจัยมาก
 - 9.4 สนทนา พูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้
 - 9.5 ฝึกคิดวิเคราะห์
 - 9.6 เข้าหาสังคม หาประสบการณ์
 - 9.7 ฝึกสมอง ฝึกความจำ หรือต้องรับโภชนาการ วิตามินบำรุงสมอง
 - 9.8 มองโลกในแง่ดี เมตตา กรุณา ช่วยเหลือ จิตใจดี
 - 9.9 ใฝ่หา แสวงหา แง่มุมความคิดต่างๆ และเปิดโลกทัศน์ให้กว้างขวาง
 - 9.10 ชอบฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย หลายแง่ หลายมุมที่แตกต่างออกไป
 10. เด็กไทยมีปัญหา IQ ต่ำ เพราะบริโภคอาหารไม่ถูกต้อง
 11. เด็กไทยขาดสารไอโอดีน ที่ช่วยพัฒนาสมอง ขาดไอโอดีนมาก ปัญญาอ่อน โรคเอื้อ
 12. คนที่ IQ สูง มักมี EQ ต่ำ กลายเป็นคนเห็นแก่ตัว
 13. ต้องพัฒนาทั้ง IQ และ EQ ให้สูง
 14. IQ ทำให้คนเก่ง แต่หาก EQ ไม่ดีก็จะไม่ประสบความสำเร็จ
 15. คนที่ประสบความสำเร็จ ผู้เชี่ยวชาญบอกว่า ใช้ IQ และ ความรู้ที่ร่ำเรียนมา 20% แต่ใช้ EQ ที่ไม่เรียนมาเลย 80%
2. KIC Knowledge Competency ความรู้
KiC: Knowledge Competency (IQ)
ความรู้
 1. มีความรู้ แสวงหาความรู้
 2. ฝึกอบรม พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
 3. ฟังบรรยาย สัมมนา
 4. ทักษะศึกษา ดูงาน
 5. สนทนา พูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้
 6. รับการสอนแนะ ให้คำแนะนำ
 7. อ่านหนังสือมาก ๆ ตำราเรียน บทความ ข้อมูลข่าวสาร หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ประวัติศาสตร์ นวนิยายที่ให้ความรู้ ให้แนวคิดที่สร้างสรรค์
 8. คิดค้นคว้า สร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ วิจัยและพัฒนาแสวงหาความรู้ ทั้งเรื่องงานที่ทำ และนอกเหนืองานที่ทำ
 3. ESC Experience & Skill Competency ประสบการณ์ ทักษะ ความชำนาญ ชำนาญ
แก้แล้วต้อง

ESC: Experience & Skill Competency (IQ)

ประสบการณ์ ทักษะ ความชำนาญ ชำชอง คล่องแคล่ว

1. ฝึกฝน ลงมือปฏิบัติ
2. ฝึกคิด วิเคราะห์
3. สัมผัส จับต้อง
4. สนทนา แลกเปลี่ยนประสบการณ์
5. ฝึกพูด รู้จักฟัง
6. เขียน บันทึก จดจำ
7. ศึกษา เรียนรู้
8. ขยันหมั่นเพียร อดทน

สิ่งใหม่ ๆ

CrC: Creative Competency

คิดสร้างสรรค์ คิดใหม่ ทำใหม่ คิดนอกกรอบ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

1. Creative Competency คืออะไร

คือ ความสามารถของคนในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยใช้ประโยชน์ ได้อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็

1.1 คิดหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ รูปแบบใหม่ ๆ

1.2 สร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์คิดค้นใหม่ ๆ

1.3 หรือต่อยอดของเดิมให้ดีขึ้น

2. ความคิดสร้างสรรค์ เกิดขึ้นได้อย่างไร เกิดได้ 2 ทาง

ทางที่ 1

2.1 เริ่มจากจินตนาการ แล้วย้อนกลับสู่สภาพความเป็นจริง

2.2 สมอม่มีความสามารถในการจินตนาการ

2.3 จินตนาการไม่มีที่สิ้นสุด จะคิด จะสร้างสิ่งมหัศจรรย์ ลึกล้ำเพียงใดย่อมทำได้

2.4 จินตนาการเป็นส่วนประกอบที่สำคัญยิ่งในการคิดสร้างสรรค์

2.5 เพราะจะช่วยให้เราสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ได้อย่างไม่จำกัด

2.6 ช่วยให้เราพบสิ่งแปลกใหม่

ทางที่ 2

2.8 เริ่มจากความรู้ แล้วค่อยคิดต่อยอดสู่สิ่งใหม่

2.9 ความคิดสร้างสรรค์ในลักษณะนี้ เกิดจากการนำข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่ มาคิด ต่อยอด หรือคิดเพิ่มจากเดิม

3. คิดแปลก แหวกแนว ผู้การเป็นนักคิดสร้างสรรค์ที่เหนือกว่า

4. บางครั้งบอกว่าอย่าไปคิดนอกคอก แต่บางครั้งการคิดนอกคอก ก็อาจพบอะไรดี ๆ ในทาง สร้างสรรค์ได้

5. นักคิดสร้างสรรค์ เกิดจาก “พรแสวง” มากกว่า “พรสวรรค์”

6. ด้วยการเรียนรู้และฝึกสมองนำออกมาใช้อย่างเต็มศักยภาพ

7. ความคิดสร้างสรรค์ เป็นพลังผลักดันอันยิ่งใหญ่

8. เกิดจากการแตกหน่อความคิด

9. สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งเชิงสิ่งประดิษฐ์คิดค้นและเชิงการบริหาร

10. ทางออกหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ มิได้มีเพียงวิธีเดียวหรือหาทางเดียว หากเรามีความคิดสร้างสรรค์ ก็จะสามารคิดใน สิ่งที่แตกต่างกันไปจากเดิมได้ และจะได้ทำในสิ่งที่ ช้าช้าลง เกษิน

11. ความคิดสร้างสรรค์ ช่วยให้เราได้ในสิ่งที่ “ดีกว่า” แทนการจมปรักอยู่กับสิ่งเดิม ๆ ไม่มีอะไรใหม่ น่าเบื่อหน่าย

12. ความคิดสร้างสรรค์ มิใช่พรสวรรค์ แต่อยู่ที่การเรียนรู้ ทักษะและการ ฝึกฝน หากเราพัฒนาศักยภาพของสมอง ในส่วนของ “ความคิดสร้างสรรค์” ให้มีประสิทธิภาพ เราจะ พบว่าทุก ๆ ปัญหาที่มีคำตอบดี ๆ ที่สามารถปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม จะรอเรายู่เสมอ

13. นักจิตวิทยาค้นพบว่า ทุกคนสามารถฝึกฝนให้มีความคิดสร้างสรรค์ได้ โดยไม่ ขึ้นอยู่กับว่าคนนั้นมีพรสวรรค์ หรือไม่และไม่ได้ถูกจำกัดโดย สภาพของชีวิต

14. การที่เราพัฒนาตนเองให้เป็นนักคิดสร้างสรรค์ได้ เราควรพัฒนาความเชื่อมั่นของ ตนเองก่อน ต้อง เรียนรู้ที่จะมีความกล้าหาญ ในการยืนยันความคิดสร้างสรรค์ ที่ แตกต่างของตน

15. ถ้าสังคม องค์กร เจ้านาย ฝึกให้คนแก้ไขปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น เช่น พ่อ แม่ ปล่อยให้ลูกรับผิดชอบตนเอง โดยปล่อยให้ลูกคิดแก้ไขปัญหาด้วยตนเองบ้าง ให้ลูกได้ช่วยเหลือ ตนเองบ้าง มีโอกาสลองผิด ลองถูกบ้าง ย่อมเป็นสิ่งที่เขาจะได้มีโอกาสคิดสร้างสรรค์ต่อไป

16. ในท่ามกลางความจำกัดของปัญหาที่ดูเหมือนไม่มีทางออก นักคิดสร้างสรรค์ จะพยายามใช้อุปกรณ์หรือทรัพยากรที่มีอยู่ ในการแก้ปัญหา โดยมองนอกกรอบความจำกัดเดิม ที่มีอยู่ เพื่อความเป็นไปได้อื่น ๆ ในทางเลือกใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อน

17. ความเจริญก้าวหน้าของโลกทุกวันนี้ ล้วนแต่เป็นผลมาจากความคิดสร้างสรรค์ ของมนุษย์ทั้งนั้น

18. การกระทำ (ของเจ้านายหรือใครก็ได้แล้วแต่) ที่แสดงออกเป็นการกีดขวางทำลายความคิดสร้างสรรค์ของลูกน้องหรือคนอื่น ด้วยพฤติกรรมเหล่านี้ คอยจับผิด ชอบขู่ให้กลัว จิตไม่ว่างหลงตัวเอง ข้างแน่น เฝียงข้าง ๆ คุก ๆ

19. สิ่งที่สกัดกั้นความคิดสร้างสรรค์ มีทั้งเกิดจากการปิดกั้นของคนอื่น และเกิดจากการปิดกั้นตัวเอง เช่นมักจะคิดติดอยู่ว่า ติดอยู่ในกรอบ ไม่กล้าเสนอ ขึ้นชอบของเก่า กลัวเจอปัญหาตามเขาง่ายดีจะเอาหน้าคนเดียว ไม่มีเวลา ถ้าสามารถจัดการดังกล่าวได้ และพร้อมที่จะเสนอความคิดของตนเอง แล้วก็จะกังวลใจที่จะลงมือคิดสร้างสรรค์ทันที แล้วจะพบว่าตนเองชอบอะไรดี ๆ ไว้ใจไม่น่าเชื่อ โปรดอย่าเก็บความคิดสร้างสรรค์ของตนเองไว้จนมิดชิด จนกระทั่งตัวเองก็หาไม่เจอ ก็น่าเสียดาย

20. ของฝากสำหรับผู้บริหาร การเป็นนักบริหารที่ดี ต้องเก่ง 4 ประการ คือ “เก่งงาน เก่งคิด เก่งทำและเก่งคน” การพัฒนาอะไรใหม่ๆ คงจะไม่มีใครเก่งได้คนเดียว ต้องอาศัยคนอื่น ๆ รวมทั้งลูกน้องด้วย นักบริหารต้องสร้างบรรยากาศ ที่จะกระตุ้น ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ โดย เป็นผู้จุดชนวนความคิด สร้างค่านิยม เป็นผู้รับฟังที่ดี เปิดโอกาส

21. สรุป ความคิดสร้างสรรค์ เป็นคุณสมบัติหนึ่งที่มีความสำคัญ และจำเป็นสำหรับการทำงาน โดยเฉพาะนักบริหารทุกระดับชั้น ต้องมีความคิดสร้างสรรค์อยู่ในตัวเอง แต่อาจจะได้แสดงออกหรือได้พัฒนาความคิดสร้างสรรค์แตกต่างกันหลายหน่วยงาน ที่ผู้บริหารอยากได้ความคิดดี ๆ ที่สร้างสรรค์จากลูกน้อง แต่ไม่มีความอดทนเพียงพอในการพัฒนานคนไม่เคยเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความสามารถอย่างแท้จริง ดังนั้นนักบริหารจะต้องอดทน ใจเย็น รู้จักกระตุ้น โดยให้กำลังใจให้คำชมเชย เพื่อให้ผู้เสนอความคิดสร้างสรรค์เกิดกำลังใจ กระตือรือร้น มีพลังที่จะคิดสร้างสรรค์ผลงานต่อไป สิ่งเหล่านี้ นอกจากจะเป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า ให้แก่องค์กรแล้ว ยังเป็นการสร้างผลงานให้องค์กร ให้มีความเจริญเติบโต รุ่งเรือง รวมทั้งความผูกพันและความภาคภูมิใจในการทำงานอีกด้วย

5. EmC Emotional Competency (หรือเป็นที่รู้จักว่า EQ)

อารมณ์ (ทำให้รัก ชอบ ช่วย สรรพหา เคารพนับถือ ไม่ทำให้โกรธ ไม่ทำให้เกลียด)

EmC: Emotional Competency

อารมณ์ (ทำให้รัก ชอบ ช่วย สรรพหา เคารพ นับถือ ไม่ทำให้โกรธ ไม่ทำให้เกลียด)

1. ความสามารถทางอารมณ์ เป็นความละมุนละไม ในความรู้สึกนึกคิดที่เกิดขึ้นกับจิต สติสัมปชัญญะ คิดแต่สิ่งดีงาม ไม่คิดชั่วร้าย

2. อิ่มเอม แจ่มใส ทักทาย พุดจาดี ไพเราะ ไปลา มาไหว้

3. อ่อนน้อม ถ่อมตน คบคน หาเพื่อน

4. รู้จักให้ ไม่เอาเปรียบ
 5. เมตตา กรุณา
 6. มีจิตใจดี ชอบช่วยเหลือผู้อื่น
 7. พุดทางบวก (Positive Wording) หลีกเลี่ยงพุดทางลบ (Negative Wording)
 8. พุดสร้างสรรค์ อย่าพุดทำลาย
 9. มีสติสัมปชัญญะ ไม่แสดงอาการโกรธเกลียด
 10. อย่าคำ ดิฉิ่ง คำหนิต่อหน้าคนอื่น
 11. ไม่พุดแบบขวานผ่าซาก ไม่พุดโผงผาง ไม่พุดยั่วเย้า แหย่ แทะ แกล้งให้รำ
 12. ไม่พุดโกหก มดเท็จ ไม่ดิฉินนินทา โมโห ให้ร้าย ป้ายสี
 13. พุดจามีเหตุมีผล
 14. ไม่พุดเห็บแถม ไม่พุดยกตนข่มท่าน
 15. ไม่พุดขว้างงูให้พันคอ
 16. ไม่พุดแบบตีรวน ขวนตะเลาะ
 17. มีความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่คิดชั่วร้ายทุกลมหายใจ สร้างไว้แต่ความดีไม่มีศัตรู
เพื่อนคู่หูมากมาย
 18. เมตตา กรุณา ปรานี พุดด้วยเมตตา คิดต่อกันด้วยเมตตา ทำต่อกันด้วยเมตตา
 19. แบ่งปันกันกิน แบ่งปันกันใช้ เอื้ออาทรต่อกัน ช่วยเหลือกัน
 20. รับฟังความคิดเห็น ปรับความเห็นให้เข้ากันได้
 21. ใช้จิตวิทยาในการบริหาร การสื่อสาร การแสดงออก ปฏิบัติต่อกัน
 22. รู้จักชมเชย ชื่นชม ลูกน้อง / นาย / ผู้ร่วมงาน ต่อหน้าและรับหลัง
 23. ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ ปลอดภัย เห็นใจ เมื่อเขามีทุกข์
 24. ให้กำลังใจ
 25. รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา
 26. การควบคุมอารมณ์ มีความสำคัญ สาเหตุที่ทำให้คนขาดความสามัคคี คือ การไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ขาดการยับยั้ง ชั่งสติ ต้องรู้จักอดกลั้นควบคุมอารมณ์ ไม่ให้แสดงออกที่ทำให้คนโกรธ ไม่พอใจ
6. SRC Socialization & Relationship Competency การเข้าสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- SrC: Socialization & Relationship Competency
- การเข้าสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
1. ความสามารถในการเข้าสังคมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสำคัญมากต่อการ

ประสานงานการขอความช่วยเหลือ สนับสนุน

2. รวมถึงความสามารถในการทำงานมวลชนสัมพันธ์ หรือชุมชนสัมพันธ์
3. รวมถึงความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่น
4. รู้จักการพบปะ สังสรรค์ ร่วมกิจกรรม
5. รู้จักพูดคุย สนทนา ไม่ใช้เจียบ มองแต่หน้าหน้ารำคาญ
6. ประพฤติตนเป็นที่เชื่อถือ น่าคบหา
7. ช่วยเหลือเกื้อกูล ทั้งร่างกาย แรงใจ ความรู้ ความคิด
8. การพูดจาดี มนุษย์สัมพันธ์ดี
9. กิริยา มารยาทดี
10. เอาใจเขามาใส่ใจเรา เข้าใจเข้าถึงถึงจิตใจของคน
11. รับฟังความคิดเห็น ปรับความคิดเห็นให้เข้ากันได้ เข้าใจกันได้
12. เอาใจเขามาใส่ใจเรา
13. คบค้าสมาคมกับผู้คน ทั้งที่ทำงาน ต่างที่ทำงาน ในบ้าน นอกบ้าน โดยเฉพาะผู้คนที่

เกี่ยวข้อง ที่มีส่วนในความสำเร็จของงาน

14. ประสานงานดี สร้างมิตร สร้างไมตรี รู้จักคนมาก มีคนช่วยเหลือมาก
15. อยู่อย่างแต่ในกะลา
7. MrC Moral Competency คุณธรรม จริยธรรม มีศีลธรรมอันดี

MrC: Moral Competency

คุณธรรม จริยธรรม มีศีลธรรมอันดี

1. การประพฤติ ปฏิบัติตนให้มีคุณธรรม จริยธรรม และมีศีลธรรมอันดี จะสร้าง
ความเป็นธรรม ยุติธรรมให้เกิดขึ้นต่อสังคม

2. ทำแต่ความดี ละเว้นความชั่ว
3. เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งงาน และส่วนตัว
4. ให้ความเป็นธรรม
5. มีความเมตตา
6. ไม่เห็นแก่ตัว
7. ทำบุญ ให้ทาน ช่วยเหลือ
8. การมีคุณธรรมประจำตัว จะเป็นตัวควบคุมให้การคิดการพูด การกระทำ แต่สิ่งที่ดีงาม
9. คุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรมจะอยู่เหนือกฎหมาย
8. IgC Integrity Competency ความซื่อสัตย์ สุจริต

IgC: Integrity Competency

ความซื่อสัตย์ สุจริต

1. การตั้งมั่นประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในความซื่อสัตย์สุจริต ทำให้
2. คนยกย่อง นับถือ เคารพ ศรัทธา เชื่อถือ
3. เป็นเกราะป้องกันการดำรงชีพให้มีความสุข
4. จะทำอะไรก็ทำได้อย่างสง่า ไม่ต้องปิดบัง หลบซ่อน
5. สามารถที่จะต่อสู้เพื่อความถูกต้อง โดยไม่มีแผล
6. ผู้นำ คนเราต้องซื่อสัตย์ ไม่หาผลประโยชน์โดยมิชอบ
7. ต้องควบคุมคนรอบตัวให้ซื่อสัตย์ด้วย ไม่แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ หรือก่อให้เกิด

ผลประโยชน์ทับซ้อน

8. ไม่คดโกง ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม
 9. ไม่คอร์รัปชัน รับอามิสสินจ้าง
 10. ความซื่อสัตย์ไม่เพียงแต่ปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ ที่ตั้งมาอย่าง
- เดียวเท่านั้นยังต้องประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องตามคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรมอันดี

9. DpC Discipline Competency ระเบียบ วินัย

DpC : Discipline Competency

ระเบียบ วินัย

1. มีระเบียบ วินัย จนเป็นนิสัย
2. ไม่ใช่ถูกจิก จู้จี้ จนเกินไป
3. ตรงต่อเวลา
4. จัดลำดับ ก่อนหลัง ตามคิว ตามความสำคัญ
5. มีบุคลิกภาพดี สุขุม รอบคอบ ไม่กระโดดกระเดก
6. รู้จักสัมมาคารวะ
7. ผลงานเป็นระเบียบ เรียบร้อย ทั้งสาระและรูปแบบ
8. คิดก่อนทำ
9. วางแผน การทำงานเป็นทีม เป็นตอน

10. RAC Responsibility & Accountability Competency สำนึกในภาระหน้าที่ และ

ความรับผิดชอบ

RAC: Responsibility & Accountability Competency

สำนึกในภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ

Responsibility หลักการมีความสำนึกในหน้าที่ ด้วยการที่ต้องมีขีดความสามารถที่แท้จริง และประสิทธิภาพที่ดีพอ

Accountability หลักการมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่

1. ประพฤติตน ปฏิบัติงานให้ครบถ้วนถูกต้องตามภาระหน้าที่
2. มีความรับผิดชอบในผลของงาน ให้ประสบความสำเร็จ รับผิดชอบ
3. ทำงานให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ
4. ทำงานให้แล้วเสร็จตามเวลา
5. ทำงานภายใต้งบประมาณที่กำหนด
6. ใช้จ่ายอย่างรู้คุณค่า ประหยัด

11. Av CAdversity Competency (หรือเป็นที่รู้จักว่า AC) เอาชนะปัญหาอุปสรรค
อดทนต่อความยากลำบาก อดทนต่อความทุกข์ยาก มุ่งมั่น เพียรพยายาม พร้อมทำงานหนัก ไม่ย่อท้อ
ไม่ยอมแพ้ง่าย ๆ AvC Adversity Competency (หรือเป็นที่รู้จักว่า AC) เอาชนะปัญหา อุปสรรค
อดทนต่อความยากลำบาก อดทนต่อความทุกข์ยาก มุ่งมั่น เพียรพยายาม พร้อมทำงานหนัก ไม่ย่อ
ท้อ ไม่ยอมแพ้ง่าย ๆ อ้อยออมแพ้ แม้แค่ครั้งเดียว มิฉะนั้นจะต้องแพ้ตลอดไป ไม่ได้หมายความว่าแพ้
ไม่เป็น แม้ผิด ๆ ก็ไม่ยอมแพ้ ดันทุรังต่อไป แม้รู้ว่าผิดเพื่อเอาชนะแต่หมายความว่า รู้แพ้ รู้ชนะ
รู้ถอย อะไรก็แล้วแต่ หากเป็นงานหรือสิ่งที่ตั้งมาที่จะต้องทำให้สำเร็จ ก็จะต้องทำด้วยความทุ่มเท
ด้วยความพากเพียร วิริยะ อุตสาหะ พร้อมทำงานหนัก ต้องสู้ ต้องบากบั่น และเสียสละเพื่อให้งาน
ที่สร้างประโยชน์ให้กับองค์กรทั้งหลายเกิดความสำเร็จให้จงได้ แม้จะมีปัญหานานาประการก็
จะต้องฝ่าฟันไป ไม่ย่อท้อ ไม่ยอมแพ้ เพราะหากยอมแพ้ตั้งแต่ต้นยังไม่ทันจะได้ทำแล้วก็บ่นว่ามันยาก
มันลำบาก มันมีปัญหา พยายามหลีกเลี่ยง ไม่ทำโดยอ้างเหตุขัดข้องต่าง ๆ นานาก็จะไม่มีวันจะทำ
อะไรที่ต้องใช้พลังสูงได้สำเร็จแล้วก็จะแพ้ตลอดไป แพ้ตั้งแต่อยู่ในมุ้ง แพ้ตั้งแต่ยังไม่ทันได้ออก
สนามรบก็ถูกขวานเสียแล้ว อย่างไรก็ตาม หากทำดีที่สุด ทำจนถึงที่สุดแล้ว ก็ไม่สามารถเอาชนะได้
หรือไม่ประสบความสำเร็จ ก็ไม่เรียกว่าแพ้ เพราะอยู่นอกเหนือการควบคุมของเรา โดยเป็นที่
ยอมรับโดยทั่วไปว่า ไม่สามารถดันทุรังต่อไปได้อีกแล้ว ก็จงหยุด พักผ่อน หากสถานการณ์โอกาส
อำนวยก็ลุกขึ้นมาสู้ใหม่ ก็ยังเรียกว่าชนะไม่แพ้เรา ยัง ชนะใจคนดู ชนะใจคนชม ชนะใจคนฟัง ชนะ
ใจผู้ที่รับทราบ ชนะใจผู้ที่พบเห็น ชนะใจต่อผู้คนที่มีการเล่าลือต่อกันไป จงสละความขี้เกียจ
ออกไปจงสละความสุขส่วนตัวที่ไร้สาระออกไป เพื่อใช้เวลาส่วนนั้นในการมุ่งมั่นทำงานให้
ประสบความสำเร็จให้จงได้ หากจำเป็นต้องใช้เวลาส่วนนี้เช่นเดียวกับ พระราชินีพันซ์ของ
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช เรื่อง พระมหาชนก ที่กล่าวถึงความเพียรไว้ว่า

“บุคคลใด กระทำความเพียรทางกาย และความเพียรทางใจจะทำงานใด การงานเหล่านั้นย่อมสำเร็จ จึงควรทำความเพียร โดยแท้” นี่คือความหมาย อย่ายอมแพ้แม้แต่ครั้งเดียว มิฉะนั้นจะต้องแพ้ตลอดไป

12. LsC Leadership Competency ภาวะผู้นำ

LsC: Leadership Competency

ภาวะผู้นำ

1. มีภาวะผู้นำสูงในการนำพาให้คนปฏิบัติตามด้วยความจริงใจ ศรัทธาเชื่อถือ
2. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
3. มองโลกกว้าง
4. มีความคิดในการพัฒนาเปลี่ยนแปลง
5. แสวงหาโอกาสที่จะทำ
6. มีพลัง แคล่วคล่อง ว่องไว
7. มีความซื่อสัตย์ สุจริต และจริงใจอย่างสมบูรณ์ไม่มีที่ติ
8. ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสง่า ผ่าเผย สง่างาม มีภูมิฐานและเพียบพร้อม
9. รู้จักฟังผู้อื่นพูดบ้าง อย่าพูดแต่ฝ่ายเดียวรับฟังข้อคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความสนใจ
10. อย่ายอมแพ้ ถึงแม้จะมีปัญหาอุปสรรคมากมาย ต้องต่อสู้เพื่อความสำเร็จ
11. หากลยุทธ์ วิธีปฏิบัติให้ผู้ปฏิบัติงานอุทิศตัวในการทำงานให้องค์กรด้วยความซื่อสัตย์

ในตนเองให้สูงขึ้น

12. มีคุณธรรม จริยธรรมและ ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี
13. ให้ความเป็นธรรม
14. ดูแลทุกข์สุขของลูกน้อง
15. สร้างขวัญ กำลังใจ
16. สร้างความสมัครสมานสามัคคี
17. มีความรับผิดชอบ
18. รับผิดชอบลูกน้องได้ เมื่อมีโอกาสมีสถานภาพอันควร
19. เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งเรื่องงานและส่วนตัว
20. ให้ความสำคัญในการพัฒนาลูกน้อง
21. ยึดมั่นในอุดมการณ์
22. สามารถสร้างอิทธิพลแห่งการยอมรับ
23. สามารถสร้างแรงจูงใจต่อผู้ร่วมงาน

24. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
25. เดินเข้าหาเพื่อช่วยเหลือ อย่ารีรอให้ร้องขอ
26. ไม่เอาดีใส่ตัว เอาชั่วใส่ลูกน้อง
27. แบ่งแยกโลกส่วนตัวกับโลกแห่งการทำงาน
28. ห่วงใยทุกความรู้สึก หยั่งลึกถึงหัวใจ
29. มอบคำแนะนำแทนการด่าว่า เพื่อเพิ่มพูนกำลังให้ลูกคู่
30. หมั่นสร้างความน่าเชื่อถือให้กับตัวเอง มอบความไว้วางใจให้กับผู้อื่น
31. รู้จักให้คำชมเชยในเวลาที่เหมาะสมทั้งต่อหน้าและลับหลัง
32. ให้ความเป็นมิตรกับลูกน้องด้วยความจริงใจ
33. ยอมรับผิดอย่างผู้กล้า ลุยไปข้างหน้าเมื่อมั่นใจว่าถูก
34. สร้างแรงบันดาลใจให้ไปข้างหน้า กล้าที่จะค้นหาความสำเร็จ
35. อย่าเอาตัวเองเป็นใหญ่ เปิดรับทุกเหตุผลรอบด้าน
36. เก็บอารมณ์คุณเฉียว เปลี่ยนเป็นไฟของการขับเคลื่อน
37. รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา
38. อย่าเป็นคนหูเบา
39. มีสมรรถนะความสามารถใน A Dozen of C (12C) สูงเพียงพอ
40. แม่ทัพต้องออกแนวรบ

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนานุคลากรเป็นการดำเนินการส่งเสริมบุคคล ให้ความรู้ความสามารถ ความชำนาญในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะคิดและวิธีการในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่ต้องการ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและได้ผลผลิตสูงขึ้นอันเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของตนเองและองค์กร

5. ทำเรือแหลมฉบังชลบุรี และข้อมูลสัจจะของบริษัทโลจิสติกส์แห่งหนึ่ง

ท่าเรือแหลมฉบังเป็นท่าเรือน้ำลึกหลักในการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ตั้งอยู่ทางภาคตะวันออกของประเทศไทย มีพื้นที่ขนาด 6,340 ไร่ ประกอบด้วยท่าเทียบเรือที่เปิดให้บริการแล้ว ดังนี้

1. ท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ 7 ท่า
2. ท่าเทียบเรือเอนกประสงค์ 1 ท่า
3. ท่าเทียบเรือ Ro/Ro 1 ท่า
4. ท่าเทียบเรือโดยสารและเรือ Ro/Ro 1 ท่า

5. ท่าเทียบเรือสินค้าทั่วไป ประเภทเทกอง 1 ท่า

6. ตู้ต่อและซ่อมเรือ 1 ท่า

สามารถรองรับเรือขนาดใหญ่พิเศษ (Super Post Panamax) ได้ โดยการทำเรือฯ ทำหน้าที่เป็นองค์กรบริหารท่าเรือโดยรวม ส่วนงานด้านปฏิบัติการเป็นของเอกชนที่เข้าประกอบการหรือที่เรียกว่า Landlord Port โดยเป็นท่าเทียบเรือที่มีอัตราการเติบโตของการให้บริการขนถ่ายสินค้าสูงสุด แห่งหนึ่งของโลก จากการจัดอันดับท่าเทียบเรือที่เป็น World Top Container Port โดยนิตยสารชั้นนำของโลก เช่น Loyllyd List เป็นต้น ท่าเรือแหลมฉบังได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดจากลำดับที่ 23 ในช่วงปี 2541- 2542 โดยเลื่อนขึ้นเป็นลำดับที่ 20 และ 18 ในปี 2545 และ 2546 ตามลำดับ

ด้วยความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังให้เป็น World Class Port ซึ่งมีองค์ประกอบหลายด้านที่จำเป็นเพื่อยกระดับของการให้บริการ การเพิ่มขีดความสามารถ (capacity) ให้พอเพียงกับการให้บริการดังกล่าวข้างต้น จะทำให้คุณภาพของการให้บริการสูงขึ้น ช่วยลด Waiting Time ของเรือที่เทียบท่าอื่นจะทำให้ต้นทุนส่วนที่เป็น Port Cost ของสายการเดินเรือต่ำลงด้วย นอกจากนี้การจัดสรรพื้นที่เพื่อรองรับกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเพิ่มศักยภาพในด้าน Productivity และการนำเอาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารงานหน้าท่า และ Yard Operation รวมทั้งการริเริ่มโครงการและกิจกรรมใหม่ๆ ที่จะทำการให้บริการมีความครบถ้วนมากยิ่งขึ้น เช่น โครงการ Container Care Center เป็นต้น จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ยกมาตรฐานของการให้บริการของท่าเรือแหลมฉบังให้มุ่งไปสู่การเป็น Word Class Port

ด้วยลักษณะที่ตั้งของประเทศไทย ที่มีอาณาเขตติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้านหลายประเทศ ได้แก่ พม่า ลาว กัมพูชา และมาเลเซีย และยังสามารถติดต่อทำการค้าผ่านแดนกับประเทศใกล้เคียง ได้แก่ จีนตอนใต้ และ เวียดนาม เป็นต้น โดยมีลักษณะเป็น หน้าด่านของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ทำให้ ท่าเรือแหลมฉบัง มีข้อได้เปรียบในลักษณะที่เป็นท่าเรือที่มีดินแดนหลังท่า (Hinterland) ที่มีขนาดกว้างใหญ่ จึงทำให้มีศักยภาพสูงในการพัฒนา ท่าเรือแหลมฉบัง ให้เป็น Gateway Port โดยพยายามดึงประเทศเพื่อนบ้านเหล่านี้มาเป็น Hinterland ของ ท่าเรือแหลมฉบัง

ท่าเรือแหลมฉบัง มีความพร้อมในด้าน โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย เป็นไปตามมาตรฐานสากล สามารถรับเรือสินค้าขนาดใหญ่ที่สุด (Post Panamax) ได้ รวมทั้งมีพื้นที่สนับสนุน (Supporting Areas) สำหรับประกอบการท่าเทียบเรือ และกิจการต่อเนื่องอย่างเพียงพอ ตลอดจนมีระบบโครงข่ายการคมนาคมขนส่งทางถนน รถไฟ และทางน้ำ เข้า-ออก ท่าเรือแหลมฉบัง เชื่อมโยงกับภาคต่างๆ ของประเทศ และกับประเทศเพื่อนบ้านได้ดีพอสมควร

ยิ่งไปกว่านั้น ท่าเรือแหลมฉบัง ยังมีพื้นที่ว่างเพียงพอที่จะใช้สำหรับพัฒนาในธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่นๆ เช่น สถานีจ่อรถบรรทุก (Truck Terminal) ศูนย์กระจายสินค้า และ Free Trade Area เป็นต้น รวมทั้งมีสิ่งอำนวยความสะดวกเสริมอื่นๆ เช่น คลังสินค้าอันตราย ศูนย์ฝึกป้องกันความเสียหายจากอัคคีภัย ที่ได้มาตรฐานสากล ซึ่งพร้อมที่จะรองรับการพัฒนาการให้บริการแบบครบวงจร แก่ลูกค้าได้ และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้ให้บริการจะได้รับประโยชน์จากการแข่งขันทางการตลาดระหว่างผู้ประกอบการท่าเทียบเรือต่างๆ สูงสุดด้านการประกอบการ ท่าเรือแหลมฉบัง มีความคล่องตัวในการบริหาร และมีความยืดหยุ่นในการให้บริการแก่ลูกค้าสูง เนื่องจาก ท่าเรือแหลมฉบัง เน้นการเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารประกอบการท่าเทียบเรือ

โดย ท่าเรือแหลมฉบัง ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากรัฐบาลในการเป็นท่าเรือหลักของประเทศแทนท่าเรือกรุงเทพ โดยมีนโยบายจำกัดตู้สินค้าผ่านท่าเรือกรุงเทพ ไว้ไม่เกิน 1.0 ล้านตู้ยูนิตตั้งแต่ปี 2539 เป็นต้นมา (ที่มา www.laemchabangport.com)

ข้อมูลสังเขปของบริษัทโลจิสติกส์แห่งหนึ่ง

บริษัทธนศึกษาเป็นบริษัทโลจิสติกส์แห่งหนึ่งที่ประกอบธุรกิจในประเทศไทยและแถบอินโดจีน โดยมีฐานอยู่ที่ภาคตะวันออก ในเขตท่าเรือแหลมฉบังชลบุรี ซึ่งมีการดำเนินงานบริหารจัดการในระบบโลจิสติกส์ และได้นำเอาเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้ามาใช้และให้บริการแก่ลูกค้า วิสัยทัศน์ของเราจะมุ่งเน้นถึงความต้องการของลูกค้าสูงสุดตามห่วงโซ่อุปทานและเพิ่มศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมที่ทันสมัยให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและตลาดอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ภาคพื้นเอเชีย

ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2540 โดยดำเนินธุรกิจด้านโลจิสติกส์บุคคลที่สาม (Third Party Logistics) ซึ่งครอบคลุมการบริหารจัดการการเคลื่อนไหวของสินค้าและข้อมูลประกอบกับระบบสารสนเทศเทคโนโลยีทางการจัดการคลังสินค้า และการกระจายสินค้าที่ทันสมัยทั่วทั้งห่วงโซ่อุปทาน

บริการด้านโลจิสติกส์ของบริษัท ประกอบด้วย บริการด้านการเช่าคลังสินค้า การจัดการคลังสินค้า การบริหารจัดการสินค้าคงคลังทั่วทั้งห่วงโซ่อุปทาน การขนส่งสินค้าทั่วประเทศไทย บริการด้านพิธีการศุลกากร บริการเพื่อการขนส่งสินค้าทางอากาศและทางเรือ (Air & Ocean freight) รวมถึงการบริหารจัดการการเคลื่อนไหวของข้อมูลสำหรับลูกค้า และพันธมิตรด้านโลจิสติกส์ในห่วงโซ่อุปทาน

วิสัยทัศน์องค์กร (Vision)

Leveraging our Asian heritage and our international focus, to be the long-term logistics partner of choice for leading companies in the region. “ มุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำด้านการให้บริการ โลจิสติกส์ อย่างครบวงจรในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยผสมผสานวัฒนธรรมการให้บริการแบบเอเชียกับมาตรฐานสากล”

พันธกิจองค์กร (Mission)

ก้าวสู่การเป็นผู้นำภาคพื้นเอเชียและตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยบริการที่มีคุณภาพและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ด้วยรากฐานความซื่อสัตย์และยุติธรรม

1. ด้านการบริหาร พัฒนาการบริหารจัดการด้วยศักยภาพของผู้นำทางด้านโลจิสติกส์
2. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสร้างเครือข่ายระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ
3. ด้านลูกค้าสัมพันธ์สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและยั่งยืนกับลูกค้า ผู้ใช้บริการและพนักงาน
4. ด้านระบบคุณภาพมาตรฐานสากล มุ่งมั่นฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพต่อเนื่อง
5. ด้านบริการ อดทน ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบในหน้าที่

นโยบายคุณภาพ (Quality Control Policy)

ลูกค้า คือ บุคคลสำคัญ ความพึงพอใจของลูกค้า คือ เป้าหมายสูงสุด โดยบริษัทจะดำเนินการและควบคุมการให้บริการบริหารคลังสินค้าและขนส่งให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่กำหนดไว้ รวมทั้งให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรการบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ได้บริการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดอย่างยั่งยืน

ในปี 2554 บริษัทฯ ได้สรุปแผนและนโยบายเพื่อกำหนดทิศทางของบริษัทไว้หลายเรื่อง เพื่อที่จะพัฒนาและยกระดับองค์กรไปสู่มาตรฐานสากล หนึ่งในนั้นคือสมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งหลังจากดำเนินการ Re-corporate brand และ Launching corporate re-branding เรียบร้อยแล้วสมรรถนะหลัก (Core competency) ของบริษัทจะใช้สัญลักษณ์ STAR มาช่วยในการนำเสนอและสื่อสารรายละเอียดเรื่องนโยบายต่างๆ ของกลุ่มบริษัท โดยผ่านสื่อต่างๆ ได้แก่ เพลง มาร์ช และการประชาสัมพันธ์อื่นๆ ซึ่งจะต้องทำงานร่วมกับทีมงานของที่ปรึกษา ทั้งนี้บริษัทจึงต้องเตรียมการจัดตั้งแผนกสื่อสารองค์กร เพื่อทำหน้าที่สื่อสารและประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในองค์กร พร้อมทั้งอัพเดทข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ ให้แก่ทุกหน่วยงานได้รับทราบอย่างทั่วถึง พร้อมทั้งหาช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) เช่น Intranet, Newsletter หรืออาจจัดทำ Channel เป็นต้น รวมถึงมีแผนการส่งผู้จัดการแต่ละ Site ไปศึกษางานของ site อื่นๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำ Job Rotation , Career Path และในอนาคต อาจจะมีแผนการให้ผู้จัดการทุก

ท่านเข้าร่วมประชุมเพื่อรายงานสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อก่อให้เกิด knowledge Sharing และการเรียนรู้ร่วมกันอีกด้วย

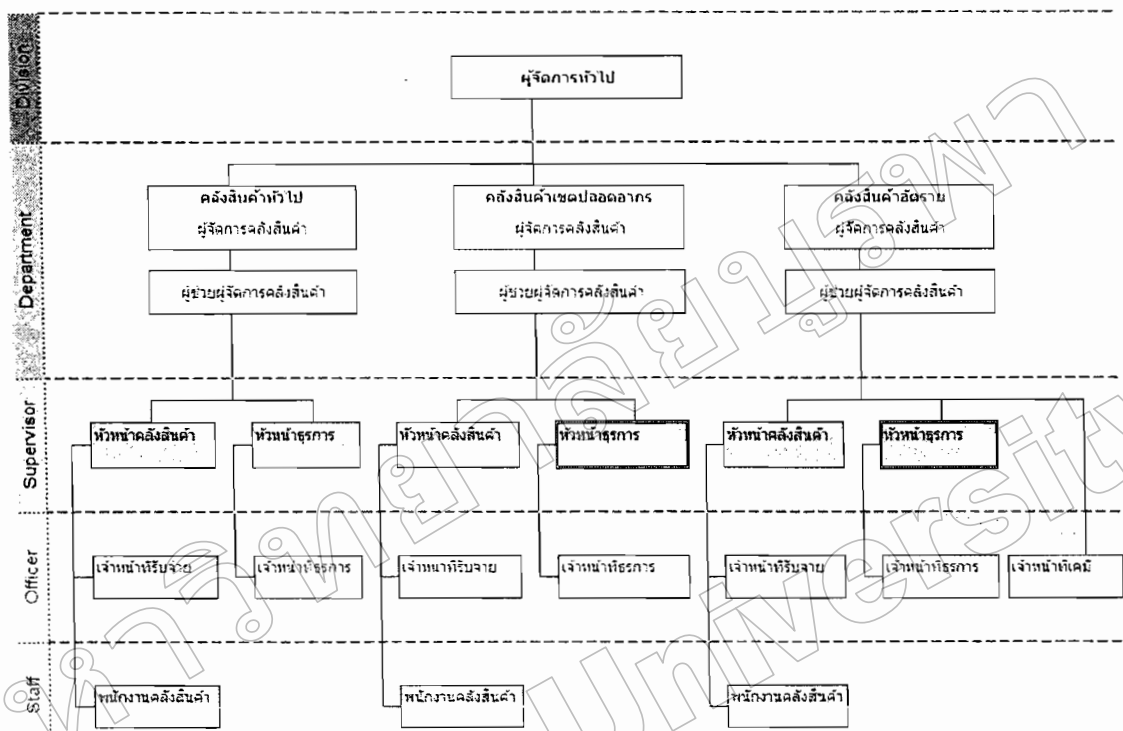
ที่มาของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของบริษัท ซึ่งได้มาจากการว่าจ้างที่ปรึกษาเข้ามาเพื่อศึกษาและจัดทำ ซึ่งได้มีการออกแบบสำรวจเพื่อสอบถามผู้บริหารทุกหน่วยงานว่าถ้าจะให้บรรลุ วิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กรตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารแต่ละคนคิดว่าควรจะกำหนดเรื่องใดเป็นสมรรถนะหลัก และเมื่อได้รับแบบสำรวจแล้วจึงทำการรวบรวมและสรุปออกมาเหลือเพียง 5-10 ตัว แล้วส่งสรุปไปยังผู้บริหารอีกครั้งเพื่อลงความคิดเห็นว่าตัวไหนสำคัญที่สุด ตัวไหนสำคัญน้อยที่สุด โดยผู้บริหารได้จัดลำดับความสำคัญ และได้มีการประชุมเพื่อให้ที่ประชุมอภิปรายหาข้อสรุป และได้รับความเห็นชอบเป็นอย่างเป็นเอกฉันท์จากที่ประชุม ซึ่งสมรรถนะหลักของบริษัทได้สรุปออกมา 4 สมรรถนะ ได้แก่

1. จิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind) หมายถึง ความเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า (ทั้งจากภายในและภายนอก) และการแสดงกริยาน้ำเสียง ท่าทาง และพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจและประทับใจ
2. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง ความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ในตนเอง ในฐานะที่เป็นสมาชิกหนึ่งของทีม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการทำงาน การแก้ไขปัญหาและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นต่างๆ กับสมาชิกในทีม
3. การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ตามแผนงานที่กำหนด รวมทั้งความสามารถในการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงานทั้งของตนเองและผู้อื่น
4. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Readiness for Improvement) หมายถึง การคิดหาวิธีการที่จะพัฒนา และประยุกต์ใช้ระบบงาน กระบวนการ และขั้นตอนงานใหม่ๆ แทนที่กระบวนการ หรือขั้นตอนทำงานปัจจุบัน เพื่อกระบวนการทำงานของกลุ่ม/ทีมงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมใช้งานได้อย่างเสมอ

ทั้งนี้ในส่วนสมรรถนะในสายงาน (Functional competency) ปัจจุบันทางบริษัทอยู่ในช่วงเริ่มดำเนินการจัดทำ ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการศึกษาในส่วนของฝ่ายคลังสินค้า โดยการหาสมรรถนะที่เกี่ยวข้องได้ทั้งหมด 24 สมรรถนะ ซึ่งได้มาจากการหาข้อมูลจาก ฝ่ายบุคคลของบริษัท ผู้จัดการแผนกคลังสินค้า ใบพรรณนาหน้าทำงาน และจากหนังสือและตำราที่เกี่ยวกับข้อกับสมรรถนะ เพื่อที่จะนำไปทำแบบสอบถามเพื่อศึกษาถึงสมรรถนะในสายงานและระดับความสำคัญของสมรรถนะในสายงาน

ผังองค์กร

ฝ่ายปฏิบัติการคลังสินค้า



ภาพที่ 2-3 ผังองค์กรของบริษัท

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิรวรรณ เจริญยศ (2548) ศึกษาการยอมรับการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรม พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงและไม่เคยเข้ารับการอบรมตามหลักสมรรถนะต่างก็ยอมรับว่าการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความจำเป็นเหมาะสมและมีประโยชน์ต่อองค์กรในการเข้ารับการฝึกอบรม ปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง ระดับ กลุ่มงานไม่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับหลักสมรรถนะที่นำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีเพียงหน้าที่ความรับผิดชอบเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับสมรรถนะในส่วน of สำนักงานศาลปกครอง

ชาญพล นิลประภาพร (2546: บทคัดย่อ) ทำการศึกษาความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในธุรกิจของไทย ผลการศึกษาพบว่า หมวดความสามารถที่สำคัญต่องานในปัจจุบันมากที่สุดของระดับบังคับบัญชาและในระดับปฏิบัติการ คือ ธุรกิจ สำคัญต่องานในอนาคตมากที่สุด คือ หมวดภาวะผู้นำ

เทิดศักดิ์ จอมศรี (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บริษัทเทเลคอมเอเชียคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยว่า ผลการศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากจะเป็นการสร้างความเข้มแข็งใจในการปฏิบัติงานแล้ว ยังสามารถเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานระดับมาก 2) ปัจจัยส่วนบุคคลในระดับด้านการศึกษา ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการฝึกอบรมในทุกด้าน แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด โดยมีนัยสำคัญ .01 3) ปัจจัยส่วนบุคคล ด้าน เพศ อายุ สถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีความทั่วถึง มีความเป็นระบบ ซึ่งผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการฝึกอบรมในทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

วรศักดิ์ศิริ ทรงศีล (2550) ศึกษาเรื่องการกำหนดขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของบุคลากร กรณีศึกษาบริษัท เอ็น เอส เค แบริงส์ แมนูแฟกเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาที่ได้คือ โมเดลขีดความสามารถของบริษัทฯ ซึ่งประกอบด้วย 1. ขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Employee Core Competency) ที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับที่มีความจำเป็นมากที่สุด มีจำนวนทั้งสิ้น 6 รายการ ดังนี้ ลำดับที่ 1 การมีสำนึกของความรับผิดชอบ ลำดับที่ 2 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ลำดับที่ 3 การมุ่งสู่ผลสำเร็จ ลำดับที่ 4 ความรับผิดชอบต่อสังคม ลำดับที่ 5 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และลำดับสุดท้าย คือ การทำงานเป็นทีม 2. ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งระดับบังคับบัญชา ซึ่งพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับที่มีความจำเป็นมากที่สุด มีจำนวนทั้งสิ้น 8 รายการ ดังนี้ ลำดับที่ 1 การแก้ไขปัญหา ลำดับที่ 2 การเป็นผู้นำและสร้างแรงบันดาลใจ ลำดับที่ 3 การตัดสินใจ ลำดับที่ 4 การมุ่งเน้นลูกค้า ลำดับที่ 5 การพัฒนาบุคลากร ลำดับที่ 6 การประสานความร่วมมือ ลำดับที่ 7 ความสามารถที่จะทำงานได้แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่กดดัน และลำดับสุดท้าย คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล

นรินทร์ ชัยวิฑูรย์ (2552) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัทโตโยต้าธนบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ผลการศึกษาพบว่า 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัทโตโยต้าธนบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ ได้แก่ การสื่อสาร การวางแผนและบริหารจัดการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และสำนึกในความเป็นสากลอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ ทำงานเป็นทีม และสำนึกในเรื่องคุณภาพ 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักระหว่างพนักงานบริษัทโตโยต้าธนบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ที่มีอายุต่างกัน มีสมรรถนะด้านบริหารกลยุทธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .05 3) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักระหว่างพนักงานบริษัทโตโยต้านทบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีสมรรถนะในภาพรวม และรายด้านทั้ง 6 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักระหว่างพนักงานบริษัทโตโยต้านทบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ที่มีอายุต่างกัน มีสมรรถนะด้านการวางแผนและบริหารจัดการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักระหว่างพนักงานบริษัทโตโยต้านทบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีสมรรถนะในภาพรวม และรายด้าน ด้านการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การวางแผนและบริหารจัดการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และสำนึกในความเป็นสากล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 6) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักระหว่างพนักงานบริษัทโตโยต้านทบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ที่มีการศึกษาอบรมเพิ่มเติมตามสายอาชีพต่างกัน มีสมรรถนะโดยภาพรวม และรายด้านทั้ง 6 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิไลวรรณ อินทรักษา (2550) การศึกษาเรื่องการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม กรณีศึกษาบริษัท เอ็มเอสเอ็ม (ประเทศไทย) ผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมปานกลาง และเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้ คือ 1) ด้านผลผลิต 2) ด้านกระบวนการ 3) ด้านสภาวะแวดล้อม 4) ด้านปัจจัยนำเข้า พนักงานมีเพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 และพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน เลิศชัย สกลเสาวภาคย์ (2550) ศึกษาการรับรู้และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่รับรู้เรื่องสมรรถนะและมีความเข้าใจในระดับปานกลางแต่มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในเรื่องสมรรถนะอยู่ในระดับน้อย

ศศิภุญช์ สุวรรณาคม (2551) แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านโลจิสติกส์ กรณีศึกษาของศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดสิงห์บุรี และสถานประกอบการในจังหวัดสิงห์บุรีพบว่า การพัฒนาศักยภาพทางด้าน โลจิสติกส์ ต้องเริ่มต้นที่ผู้บริหารระดับสูงก่อน เมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความรู้ ความเข้าใจทางด้าน โลจิสติกส์ อย่างแท้จริงแล้ว สามารถนำความรู้ไปจัดตั้งนโยบายในเรื่องการพัฒนาศักยภาพ เพื่อการปฏิบัติงานในด้าน โลจิสติกส์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ศิริภรณ์ งามรุ่งเรืองกิจ (2551) เพื่อหาความจำเป็นและขั้นตอนวิธีการในการจัดทำสมรรถนะใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพสามิต พบว่า ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าควรมีการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กรเนื่องจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และจากการดำเนินงานที่ผ่านมามีปัญหาอุปสรรคทางด้านบุคลากรที่มีความลำเอียงในการประเมินตนเองทำให้ไม่สามารถนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้

อัญชลี รื่นฤทธิ์. (2554). การศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสาย สนับสนุนและช่วยวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา พบว่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสาย สนับสนุนและช่วยวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชาในภาพรวมมีค่า PNIModified เท่ากับ 0.81 ซึ่งแสดงว่าพนักงานมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแต่ละด้านโดยเรียงลำดับความต้องการพัฒนา 5 อันดับคือด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านจริยธรรมตามลำดับ

Ozcelik & Ferman (2006, p. 72) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล: ผลลัพธ์และความสำคัญในการทำงานในประเทศตุรกี บทความนี้เป็นการตรวจสอบจุดหมายของสมรรถนะที่มีส่วนในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management: HRM) ในองค์กร รวมทั้งการทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามมุมมองต่าง ๆ ในเรื่องของสมรรถนะจากการสร้างทฤษฎี ก่อนหน้านี้อและหลักฐานที่สังเกตได้บางอย่าง กรอบของสมรรถนะใหม่ได้มีการพัฒนาดีขึ้น จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการวิจัยเน้นการยืนยันการนำสมรรถนะได้ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทักษะ และอุปนิสัย ในองค์กรต่าง ๆ สิ่งที่น่าสนใจ ในการศึกษานี้ มีสิ่งที่ท้าทายเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างของบุคคล และความแตกต่างทางวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละท้องถิ่นและประเทศ อย่างไรก็ตาม หากมีการจัดการที่เหมาะสม สมรรถนะก็สามารถสร้างเสริมงาน และมีการพัฒนาจนสามารถบรรลุได้ทั้งความต้องการขององค์กรและบุคคล

จากงานวิจัยที่กล่าวมามาข้างต้นจะเห็นได้ว่า “สมรรถนะ” มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กรในการที่จะนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ ซึ่งบริษัทองค์กรธุรกิจชั้นนำได้นำหลักสมรรถนะมาใช้อย่างจริงจังในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งจะทำให้พนักงานในองค์กรรู้ว่าจะมีการคาดหวังอะไร และตัวพนักงานจะต้องเตรียมตัวหรือพัฒนาตนเองอย่างไรบ้างเพื่อให้สามารถเดินทางไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ