

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางของกิจกรรมโลจิสติกส์ด้านคลังสินค้าในเขตท่าเรือแหลมฉบัง เพื่อรองรับการแข่งขันในการเปิดการค้าเสรีอาเซียน เป็นการศึกษาในลักษณะการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักในด้าน จิตสำนึกในการให้บริการ การทำงานเป็นทีม การมุ่งเน้นความสำเร็จ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางของกิจกรรมโลจิสติกส์ด้านคลังสินค้าในเขตท่าเรือแหลมฉบัง บริษัท ทรูศึกษา
2. เพื่อค้นหาและระบุความสำคัญของสมรรถนะในสายงาน ในระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางของกิจกรรมโลจิสติกส์ด้านคลังสินค้าในเขตท่าเรือแหลมฉบัง บริษัท ทรูศึกษา
3. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและสมรรถนะในสายงาน ในระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางของกิจกรรมโลจิสติกส์ด้านคลังสินค้าในเขตท่าเรือแหลมฉบัง บริษัท ทรูศึกษา
4. เพื่อสำรวจแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางของกิจกรรมโลจิสติกส์ด้านคลังสินค้าในเขตท่าเรือแหลมฉบัง บริษัท ทรูศึกษา โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้ออกแบบและดำเนินการแจกให้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางของกิจกรรมโลจิสติกส์ด้านคลังสินค้าในเขตท่าเรือแหลมฉบัง ของบริษัท ทรูศึกษา จำนวน 42 คน ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 42 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง และผ่านการทดสอบความเชื่อมั่นด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์แอลฟา โดยวิธี Cronbach's Alpha ได้ค่าความเชื่อมั่น ของ สมรรถนะหลัก เท่ากับ 0.79 และ สมรรถนะในสายงานเท่ากับ 0.93

สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาคำตอบในการศึกษาค้นคว้าโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

(Description Analysis) คือ ความถี่ ค่าร้อยละ (Percentage) การหาค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ส่วนการวิเคราะห์เชิงคุณภาพจะวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์บุคลากรระดับผู้บริหาร

ระดับกลางเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลัก และ สมรรถนะในสายงาน ทั้งนี้ผู้วิจัยจะสรุปผลและอภิปรายผลการศึกษา ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามสรุปได้ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวนทั้งหมด 42 คน จำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน เป็นผู้จัดการจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 ผู้ช่วยผู้จัดการจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3 และหัวหน้างานจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 69.0 โดยสรุปพบว่า ผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งหัวหน้างาน

จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด คลังสินค้าทั่วไปมีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 71.4 คลังสินค้าเขตปลอดอากร มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 และคลังสินค้าอันตรายมีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 โดยสรุปพบว่า ผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานที่สังกัด ของคลังสินค้าทั่วไป

จำแนกตามระดับการศึกษา ระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.4 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 9.5 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 ระดับอนุปริญญา/ปวส จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3 ระดับปริญญาตรีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 45.2 และ ระดับสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 โดยสรุปพบว่า ผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่เป็นผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี

จำแนกตามกลุ่มอายุงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท กลุ่มอายุงานน้อยกว่า 2 ปีจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 26.2 กลุ่มอายุงาน 2-5 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 19.0 กลุ่มอายุงาน 5 - 10 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 กลุ่มอายุงาน 10 - 15 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 21.4 โดยสรุปพบว่า ผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่เป็นกลุ่มอายุงาน 5 - 10 ปี

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายหลักในสายงานของกิจกรรมโลจิสติกส์ด้านคลังสินค้าในเขตท่าเรือแหลมฉบัง สรุปได้ว่า สมรรถนะหลัก ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน โดยที่รายการสมรรถนะหลักที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับมากที่สุดมีจำนวน 4 รายการ คือ จิตสำนึกในการให้บริการ ($\mu = 4.40, \sigma = 0.58$) การมุ่งเน้นความสำเร็จ ($\mu = 4.64, \sigma = 0.48$) การทำงานเป็นทีม ($\mu = 4.50, \sigma = 0.55$) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ($\mu = 4.29, \sigma = 0.55$) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญของสมรรถนะในสายงาน ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายหลักในสายงาน สรุปได้

ว่าสมรรถนะในสายงาน ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน โดยที่รายการสมรรถนะในสายงานที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับมากที่สุดมีจำนวน 3 รายการคือความรู้ในด้านการจัดการคลังสินค้า ($\mu = 4.26, \sigma = 0.62$) การสอนงานและพัฒนาผู้อื่น ($\mu = 4.24, \sigma = 0.57$) ความรับผิดชอบในงาน ($\mu = 4.26, \sigma = 0.58$) ตามลำดับ รายการสมรรถนะหลักที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 21 รายการคือความรู้ในด้าน โลจิสติกส์ ($\mu = 3.93, \sigma = 0.46$) ความรู้ในสินค้าและบริการ ($\mu = 3.95, \sigma = 0.69$) ความคิดเชิงวิเคราะห์ ($\mu = 3.86, \sigma = 0.52$) ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ($\mu = 3.76, \sigma = 0.61$) การติดต่อประสานงาน ($\mu = 4.07, \sigma = 0.65$) การตัดสินใจ ($\mu = 4.07, \sigma = 0.64$) การมอบหมายงาน ($\mu = 4.14, \sigma = 0.52$) การบริหารจัดการรายงานและเอกสารต่างๆ ($\mu = 3.86, \sigma = 0.60$) และความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ($\mu = 3.52, \sigma = 0.96$) การติดตามงาน ($\mu = 4.10, \sigma = 0.53$) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ($\mu = 3.79, \sigma = 0.60$) ความคิดริเริ่ม ($\mu = 3.88, \sigma = 0.55$) การจูงใจผู้อื่น ($\mu = 4.00, \sigma = 0.62$) การบริหารจัดการงาน ($\mu = 4.19, \sigma = 0.55$) การวางแผนงานและการจัดการ ($\mu = 4.10, \sigma = 0.69$) ทักษะในการนำเสนองาน ($\mu = 3.76, \sigma = 0.72$) การแก้ไขปัญหา ($\mu = 4.00, \sigma = 0.66$) และ ทักษะในการบริหารเวลา ($\mu = 4.10, \sigma = 0.61$) ความละเอียดรอบคอบ ($\mu = 4.00, \sigma = 0.62$) การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน ($\mu = 4.10, \sigma = 0.57$) และความยืดหยุ่นและการปรับตัว ($\mu = 4.11, \sigma = 0.56$) ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักของบุคลากรระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน พบว่าสมรรถนะหลักด้านจิตสำนึกในการให้บริการ หัวหน้างานให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.52, \sigma = 0.57$) ด้านการทำงานเป็นทีม หัวหน้างานให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.66, \sigma = 0.48$) ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ ผู้จัดการให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.71, \sigma = 0.48$) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หัวหน้างานให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.34, \sigma = 0.61$) สมรรถนะหลักภาพรวม หัวหน้างานให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.55, \sigma = 0.40$) จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัดพบว่าสมรรถนะหลักด้านจิตสำนึกในการให้บริการ คลังสินค้าเขตปลอดอากรให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.80, \sigma = 0.44$) ด้านการทำงานเป็นทีม คลังสินค้าเขตปลอดอากรให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.80, \sigma = 0.44$) ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ คลังสินค้าเขตปลอดอากรให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 5.00, \sigma = 0.00$) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คลังสินค้าเขตปลอดอากรให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.80, \sigma = 0.44$) สมรรถนะหลักภาพรวม คลังสินค้าเขตปลอดอากรให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.85, \sigma = 0.33$) จำแนกตามระดับการศึกษาพบว่าสมรรถนะหลักด้านจิตสำนึกใน

การให้บริการ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 5.00, \sigma = 0.00$) ด้านการทำงานเป็นทีม ระดับอนุปริญา/ปวส.ให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.83, \sigma = 0.40$) ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ ระดับอนุปริญา/ปวส.ให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.83, \sigma = 0.40$) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.50, \sigma = 0.57$) สมรรถนะหลักภาพรวม ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.75, \sigma = 0.35$) และจำแนกตามอายุงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทพบว่าสมรรถนะหลักด้านจิตสำนึกในการให้บริการ อายุงาน10-15ปีให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.56, \sigma = 0.52$) ด้านการทำงานเป็นทีม อายุงาน10-15ปีให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.67, \sigma = 0.50$) ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ อายุงาน10-15ปีให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.89, \sigma = 0.33$) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อายุงาน2-5ปีให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.50, \sigma = 0.53$) สมรรถนะหลักภาพรวม อายุงาน10-15ปีให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.58, \sigma = 0.27$)

ส่วนที่ 5 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะในสายงานของบุคลากรระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบันพบว่าสมรรถนะในสายงานที่อยู่ในระดับมากที่สุดมีจำนวน 3 รายการคือด้านความรู้ในด้านการจัดการคลังสินค้า ผู้จัดการให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.29, \sigma = 0.75$) ด้านการสอนงานและพัฒนาผู้อื่น หัวหน้างานให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.34, \sigma = 0.61$) ความรับผิดชอบในงาน ผู้จัดการให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.29, \sigma = 0.48$) สมรรถนะในสายงานภาพรวม ผู้จัดการให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.16, \sigma = 0.25$) จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัดพบว่าสมรรถนะในสายงานที่อยู่ในระดับมากที่สุดมีจำนวน 3 รายการคือด้านความรู้ในด้านการจัดการคลังสินค้า คลังสินค้าเขตปลอดอากรให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.40, \sigma = 0.89$) ด้านการสอนงานและพัฒนาผู้อื่น คลังสินค้าทั่วไปให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.30, \sigma = 0.53$) ความรับผิดชอบในงาน คลังสินค้าทั่วไปให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.37, \sigma = 0.55$) สมรรถนะในสายงานภาพรวม คลังสินค้าทั่วไปให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.08, \sigma = 0.26$) จำแนกตามระดับการศึกษาพบว่าสมรรถนะในสายงานที่อยู่ในระดับมากที่สุดมีจำนวน 3 รายการคือด้านความรู้ในด้านการจัดการคลังสินค้า ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.50, \sigma = 0.57$) ด้านการสอนงานและพัฒนาผู้อื่น ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.75, \sigma = 0.50$) ความรับผิดชอบในงาน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.50, \sigma = 0.57$) สมรรถนะในสายงานภาพรวม ระดับปริญญาตรีตอนต้นให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.12, \sigma = 0.42$) และจำแนกตามอายุงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทพบว่าพบว่ามีสมรรถนะในสายงานที่อยู่ในระดับมากที่สุด

ที่สุดมีจำนวน 3 รายการคือด้านความรู้ในด้านการจัดการคลังสินค้า อายุงาน2-5ปีให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.50, \sigma = 0.53$) ด้านการสอนงานและพัฒนาผู้อื่น อายุงาน10-15ปีให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.56, \sigma = 0.52$) ความรับผิดชอบในงาน อายุงาน2-5ปีให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.63, \sigma = 0.51$) สมรรถนะในสายงานภาพรวม อายุงาน2-5ปีให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ($\mu = 4.19, \sigma = 0.42$)

ส่วนที่ 6 การศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์กลุ่มเฉพาะเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางของกิจกรรมโลจิสติกส์ด้านคลังสินค้าในเขตท่าเรือแหลมฉบัง เพื่อรองรับการแข่งขันในการเปิดการค้าเสรีอาเซียน ในการสัมภาษณ์กลุ่มใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มเฉพาะ โดยแบ่งออกเป็น 3กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้จัดการ กลุ่มผู้ช่วยผู้จัดการ และกลุ่มหัวหน้างาน โดยสรุปได้ดังนี้

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 4 ด้านประกอบด้วยด้านจิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind) ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientation) และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Readiness for Improvement) และสมรรถนะในสายงานทั้ง 5 ด้านประกอบด้วย ความรู้ในด้านการจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management Knowledge) การสอนงานและพัฒนาผู้อื่น (Coaching and Developing Others) การมอบหมายงาน (Delegation) การบริหารจัดการงาน (Operation Management) และ ความรับผิดชอบในงาน (Accountability) ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาสมรรถนะโดยใช้เครื่องมือที่ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ระยะยาว โดยมีหัวหน้าที่รับผิดชอบเครื่องมือการพัฒนาต่างๆ ได้แก่ การสอนงาน การฝึกอบรม ในขณะทำงาน การมอบหมายงาน โครงการ การเพิ่มปริมาณงาน การเพิ่มคุณค่างาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้คำปรึกษาแนะนำ การติดตาม การทำกิจกรรม การประชุมกลุ่ม และการสนับสนุนทุนการศึกษาในการเรียนต่อ ทั้งนี้สามารถสรุปวิธีการพัฒนาออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

- 1) กิจกรรมที่ให้ความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติในงาน ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียนโดยการหาหลักสูตรที่เหมาะสม และการสอนงาน
- 2) กิจกรรมการบริหาร ได้แก่ การให้คำปรึกษาหรือแนะนำ การสอนงาน การดูงาน
- 3) กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง ได้แก่ การให้ทุนไปศึกษาต่อ

แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปิดการค้าเสรีอาเซียน ในปี พ.ศ.2558 จากการสัมภาษณ์พบว่า หัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางยังมีข้อมูลไม่มากเพียงพอเกี่ยวกับเรื่องการค้าเสรีอาเซียน ในปี พ.ศ.2558 ที่จะมีผลกระทบต่องค์กร และบุคลากรในองค์กร แต่ทั้งนี้หัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลาง โดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก

เพื่อรับ AEC เปิดเสรีการค้าในภูมิภาคอาเซียน และตลาดการค้าเอเชีย มีความสำคัญมาก และควร มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพด้านทรัพยากรบุคคลด้วยความรู้ใหม่ในกระบวนทัศน์แบบสากลปรับ กระบวนการทำงานทุกระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ต้องมีความพร้อมสูงสุดเพื่อสนับสนุนในการ ขยายธุรกิจโลจิสติกส์ในตลาดโลก ทั้งนี้การพัฒนางานองค์กร ควรต้องมีการเปรียบเทียบคู่แข่งปัจจุบัน และที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต ว่าองค์กรอยู่ในระดับใด และเป็นรองทางด้านใด และควรต้องมีการ พัฒนาบุคลากรภายในเรื่องที่สำคัญหลักๆ เพื่อรองรับการเปิดการค้าเสรีคือ เรื่องเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการปรับใช้กับงานคลังสินค้า และ เรื่องของภาษาอังกฤษและภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ทั้งนี้ควร เร่งการพัฒนาทางด้านความรู้และทักษะให้เกิดขึ้นเพื่อเสริมประสิทธิภาพในการทำงานให้เหนือ คู่แข่งโดยการสอนหลักสูตรภาษาอังกฤษ การแลกเปลี่ยนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร ศึกษาดูงาน ต่างประเทศในกลุ่มอาเซียน

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและสมรรถนะในสายงาน ที่ ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายหลักในสายงาน และ ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและสมรรถนะในสายงานของบุคลากร ระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม รวมกับผลการสัมภาษณ์ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก ที่ช่วยส่งเสริม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายหลักในสายงานของกิจกรรม โลจิสติกส์ด้านคลังสินค้าในเขตท่าเรือแหลมฉบัง โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน จัดสำนึกในการให้บริการ การมุ่งเน้นความสำเร็จ การทำงานเป็นทีม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วราภรณ์ ศรี ทรงศิลป์ (2550) ศึกษาเรื่องการกำหนดขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถ ด้านการบริหารจัดการของบุคลากร กรณีศึกษาบริษัท เอ็น เอส เค แบร์ริงส์ แมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า 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. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญของสมรรถนะในสายงาน ที่ช่วยส่งเสริม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายหลักในสายงานพบว่าสมรรถนะ

ในสายงาน ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันโดยที่รายการสมรรถนะในสายงานที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับมากที่สุดมีจำนวน 3 รายการคือความรู้ในด้านการจัดการคลังสินค้า การสอนงานและพัฒนาผู้อื่นและความรับผิดชอบในงาน มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วราภรณ์ศิริ ทรงสิล (2550) ศึกษาเรื่องการกำหนดขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของบุคลากร กรณีศึกษาบริษัท เอ็น เอส เค แปรรู้อาหาร (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า 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 และลำดับสุดท้ายคือความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล

3. ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและสมรรถนะในสายงาน โดยจำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน หน่วยงานที่สังกัด ระดับการศึกษา และจำแนกตามอายุงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในสายงานจำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบันพบว่าสมรรถนะหลักภาพรวมหัวหน้างานให้ระดับความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่มและสมรรถนะในสายงานภาพรวมผู้จัดการให้ระดับความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม อาจเนื่องจากเป็นเพราะลักษณะของงาน และระดับวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน จึงส่งผลให้ระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในสายงาน แตกต่างกันไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนรินุช ชัยวิฑูรย์ (2552) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัทโตโยต้า นทบุรี ผู้นำโตโยต้า จำกัด ผลการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีสมรรถนะในภาพรวม และรายด้าน ด้านการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การวางแผนและบริหารจัดการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และสำนึกในความเป็นสากล แตกต่างกัน

ระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในสายงานจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัดพบว่าสมรรถนะหลักภาพรวม คลังสินค้าเขตปลอดอากรให้ระดับความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม และสมรรถนะในสายงานภาพรวมคลังสินค้าทั่วไปให้ระดับความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นรินุช ชัยวิฑูรย์ (2552) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัทโตโยต้า นทบุรี ผู้นำโตโยต้า จำกัด ผลการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีสายงานที่สังกัดต่างกัน มีสมรรถนะ โดยภาพรวมและเฉพาะด้าน 6 ด้าน กล่าวคือ การสื่อสาร การวางแผน

และการบริหารจัดการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำนึกในความเป็นสากล การทำงานเป็นทีม และสำนึกในเรื่องคุณภาพแตกต่างกัน

ระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในสายงานจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักภาพรวม ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นให้ระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม และสมรรถนะในสายงานภาพรวม ระดับปริญญาตรีให้ระดับความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม สอดคล้องกับผลการวิจัยของนรินุช ชัยวิฑูรย์ (2552) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท โต โยค้านนทบุรี ผู้จำหน่ายโต โยค้ำ จำกัด ผลการศึกษา พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีสมรรถนะ โดยภาพรวมและเฉพาะด้าน 6 ด้าน กล่าวคือ การสื่อสาร การวางแผนและการบริหารจัดการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำนึกในความเป็นสากล การทำงานเป็นทีม และสำนึกในเรื่องคุณภาพแตกต่างกัน

ระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในสายงานจำแนกตามอายุงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทพบว่า สมรรถนะหลักภาพรวม อายุงาน 10-15 ปีให้ระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม และสมรรถนะในสายงานภาพรวม อายุงาน 2-5 ปีให้ระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม สอดคล้องกับผลการวิจัยของนรินุช ชัยวิฑูรย์ (2552) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท โต โยค้านนทบุรี ผู้จำหน่ายโต โยค้ำ จำกัด ผลการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีอายุงานต่างกัน มีสมรรถนะด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะด้านการวางแผนและบริหารจัดการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ผลการสัมภาษณ์จากการสัมภาษณ์บุคลากรระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางของกิจกรรม โลจิสติกส์ด้านคลังสินค้าในเขตท่าเรือแหลมฉบัง เพื่อรองรับการแข่งขันในการเปิดการค้าเสรีอาเซียน จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ จิตสำนึกในการให้บริการ การทำงานเป็นทีม การมุ่งเน้นความสำเร็จ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในสายงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความรู้ในด้านการจัดการคลังสินค้า การสอนงานและพัฒนาผู้อื่น การมอบหมายงาน การบริหารจัดการงาน และ ความรับผิดชอบในงาน และ แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปิดการค้าเสรีอาเซียน ในปี พ.ศ.2558 พบว่าแนวทางการพัฒนาแบ่งเป็น 3 กลุ่มกิจกรรม คือ 1) กิจกรรมที่ให้ความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติในงาน ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียน โดยการหาหลักสูตรที่เหมาะสม และการสอนงาน 2) กิจกรรมการบริหาร ได้แก่ การให้คำปรึกษาหรือแนะนำ การสอนงาน การดูงาน 3) กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง ได้แก่ การให้ทุนไปศึกษาต่อ ทั้งนี้สามารถสรุปวิธีการพัฒนาออกได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียน และการพัฒนาที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียนซึ่งมีความ

สอดคล้องกับผลการวิจัยของพิไลวรรณ อินทรักษา(2550) ศึกษาเรื่องการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรองค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรมกรณีศึกษาบริษัท เอ็มเอสเอ็ม (ประเทศไทย)

การศึกษาในครั้งนี้ได้ผลที่น่าสนใจว่าการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางของกิจกรรมโลจิสติกส์ด้านคลังสินค้าในเขตท่าเรือแหลมฉบัง เพื่อรองรับการแข่งขันในการเปิดการค้าเสรีอาเซียนคือบุคลากรระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางของกิจกรรมโลจิสติกส์ด้านคลังสินค้ามีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย จิตสำนึกในการให้บริการ การมุ่งเน้นความสำเร็จ การทำงานเป็นทีม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับมากที่สุด และสมรรถนะในสาขางาน 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ในด้านการจัดการคลังสินค้า การสอนงานและพัฒนาผู้อื่น และความรับผิดชอบในงานอยู่ในระดับมากที่สุด การมอบหมายงานและการบริหารจัดการงาน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้สามารถเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของกิจกรรมโลจิสติกส์ด้านคลังสินค้าในเขตท่าเรือแหลมฉบัง เพื่อรองรับการแข่งขันในการเปิดการค้าเสรีอาเซียนได้ไปตามการวางแผนของยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนด้าน โลจิสติกส์ของไทยคือ ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนและกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Capacity Building) มีเป้าประสงค์เพื่อให้มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้าน โลจิสติกส์ทั้งในภาคการผลิต และในอุตสาหกรรม ให้บริการ โลจิสติกส์ เพียงพอกับความต้องการ และมีระบบข้อมูลและกลไกเพื่อการวางแผน และติดตามผลการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ โลจิสติกส์

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางของกิจกรรมโลจิสติกส์ด้านคลังสินค้าในเขตท่าเรือแหลมฉบัง เพื่อรองรับการแข่งขันในการเปิดการค้าเสรีอาเซียน พบว่าสมรรถนะหลัก ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน โดยที่รายการสมรรถนะหลักที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มีในระดับมากที่สุดมีจำนวน 4 รายการคือด้าน จิตสำนึกในการให้บริการ การมุ่งเน้นความสำเร็จ การทำงานเป็นทีม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และสมรรถนะในสาขางาน ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน โดยที่รายการสมรรถนะในสาขางานที่มีอยู่ในระดับมากที่สุดมีจำนวน 3 รายการคือความรู้ในด้านการจัดการคลังสินค้า การสอนงานและพัฒนาผู้อื่น และความรับผิดชอบในงาน และรายการสมรรถนะในสาขางานที่มีอยู่ในระดับมากมีจำนวน 2 รายการ คือ การมอบหมายงาน และการบริหารจัดการงาน ซึ่งผู้ศึกษาคิดว่าจะทำได้

ข้อมูลที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากกว่านี้ จึงขอชี้แจงเพื่อเป็นแนวทางสำหรับประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการวิจัยในครั้งต่อไป โดยผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

1.1 จากความเห็นของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับหัวหน้างาน และผู้บริหารระดับกลางของกิจกรรมโลจิสติกส์ด้านคลังสินค้าในเขตท่าเรือแหลมฉบัง เพื่อรองรับการแข่งขันในการเปิดการค้าเสรีอาเซียน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันคือ ตำแหน่งงาน หน่วยงาน ระดับการศึกษา อายุงาน และนอกเหนือจากนั้นผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก นอกเหนือจาก 4 ด้านคือจิตสำนึกในการให้บริการ การมุ่งเน้นความสำเร็จ การทำงานเป็นทีม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องซึ่งสมรรถนะเหล่านี้มีความสำคัญต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางของบริษัท ดังนั้นหน่วยงานจำเป็นต้องศึกษา และให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานถึงสมรรถนะแต่ละด้านตลอดจนการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.2 ผลการศึกษาพบว่าในปัจจุบันพนักงานมีสมรรถนะหลักที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับมากที่สุดดังนั้นผู้บริหารควรมีการวางแผนพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 4 ด้านให้มากที่สุด และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทั้งนี้สามารถนำหลักการพัฒนาศักยภาพคนยุคใหม่คือ การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนามาเป็นแนวทางในการพัฒนาได้

1.3 หน่วยงานสามารถนำระดับความสำคัญของสมรรถนะในสายงาน ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายหลักในสายงาน อยู่ในระดับมากที่สุดมีจำนวน 3 รายการคือความรู้ในด้านการจัดการคลังสินค้าการสอนงานและพัฒนาผู้อื่นและความรับผิดชอบในงาน และอยู่ในระดับมากมีจำนวน 2 รายการคือ การมอบหมายงาน และการบริหารจัดการงาน มาใช้เพื่อวางแผนพัฒนาสมรรถนะในสายงานให้บรรลุตามเป้าหมายเพื่อรองรับการแข่งขันในการเปิดการค้าเสรีอาเซียน

1.4 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร หน่วยงานทรัพยากรบุคคล สามารถนำสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในสายงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจคัดเลือกผู้ที่ต้องการร่วมงานกับบริษัทสามารถทราบถึงสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน และยังช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถคัดเลือกผู้สมัครเข้าทำงานด้วยการประเมินสมรรถนะของผู้สมัครงานมีสมรรถนะตามที่หน่วยงาน และบริษัทต้องการหรือไม่ แต่การที่จะนำไปใช้จะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ภารกิจ ของบริษัท

1.5 บริษัทควรต้องสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและแสดง

ความสามารถในการทำงาน รวมทั้งยอมรับผลงานความสามารถและความคิดเห็นของบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางหลักและสมรรถนะในสายงานให้กับพนักงานอย่างมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและมีความต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาสมรรถนะในสายงานของบุคลากรกลุ่มอื่นๆ เช่นบุคลากรด้านปฏิบัติการขนส่ง บุคลากรด้านการตลาด เป็นต้น เพื่อนำไปสู่การวางแผน การกำหนดนโยบาย และการกำหนด กลยุทธ์ที่นำไปสู่เป้าหมายขององค์กรต่อไป

2.2 ควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะและการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงานอื่นเพื่อรองรับการแข่งขันของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2.3 ควรทำการศึกษาในการสัมภาษณ์เจาะลึก โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ได้ความเห็นในเชิงลึก