

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของ
บริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน)

นางศรีณภรณ์ สุมานัส

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2552

**Staff Competency Development
at Ayudhya Insurance Public Company Limited**

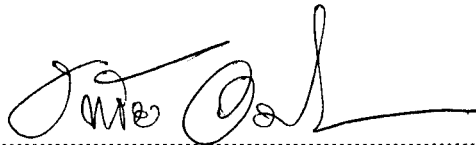
Mrs. Sarunporn Sumanus

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2009

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย
จำกัด (มหาชน)
ชื่อและนามสกุล นางศรีณภรณ์ สุมานัส
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ขมจินดา

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว



ประธานกรรมการ

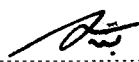
(รองศาสตราจารย์ธนชัย ขมจินดา)



กรรมการ

(อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ 4 เดือน ม.ค. พ.ศ. 2553

ชื่อการศึกษา ก้นแก้วอิสระ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน)
ผู้ศึกษา นางศรัณภรณ์ สุมานัส ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์รณชัย ยมจินดา ปีการศึกษา 2552

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) (2) เปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) (3) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน)

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานประจำบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด(มหาชน) ประจำสำนักงานใหญ่ จำนวน 137 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ การหาค่าร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และเปรียบเทียบรายคู่

ผลการวิจัย พบว่า (1) ด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 59.9 มีอายุต่ำกว่า 30 -40 ปี ร้อยละ 43.1 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 70.8 มีอายุในการ ทำงาน 16-20 ปี ร้อยละ 27.7 ส่วนงานที่สังกัดคือฝ่ายปฏิบัติการ ร้อยละ 51.8 มีระดับตำแหน่งงานเป็นผู้ช่วยผู้จัดการ/ผู้จัดการ ร้อยละ 48.2 และมีรายได้ 15,000 - 30,000 บาท ร้อยละ 59.9 (2) สมรรถนะบุคลากรของบริษัทในภาพรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายด้านทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า อยู่ในระดับดีทุกด้าน การเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) พบว่า เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง และรายได้ ที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคลากรของบริษัทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) ปัญหาและข้อเสนอแนะ พบว่า บริษัทควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ โดยอาศัยการฝึกอบรม การสัมมนา บริษัทควรปลูกฝังค่านิยมที่ซัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร บริษัทควรปรับปรุงเทคโนโลยีและการสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ เพิ่มศักยภาพการพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

คำสำคัญ การพัฒนา สมรรถนะบุคลากร บริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน)

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์ ธนชัย ขมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ซึ่งกรุณาให้คำแนะนำ คำปรึกษา ตลอดจนติดตามและตรวจสอบแก้ไข การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้อย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อย สมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ไชยยศ ไชยมั่นคง กรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ให้คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ คุณวิรัตน์ เหลืองอร่าม ผู้จัดการฝ่ายรับประกัน อัครกิจ คุณมินา เอี่ยมรานนท์ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายรับประกันอัครกิจ, คุณเจนตชัย ผดุงสุภโกลัย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ , เพื่อนในแผนกรับประกันอัครกิจต่างจังหวัด ที่ให้ความสนับสนุน รวมถึงเพื่อนในบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด(มหาชน) ที่กรุณาตอบแบบสอบถามทำให้ได้ข้อมูลตามความจริงมากที่สุด, คุณครูพิเชษฐ์ สิริโชคสกุลชัยที่ให้คำปรึกษา, เพื่อน ๆ ชาว MBA 7 กลุ่มยูเฟรส ที่ให้กำลังใจด้วยดีมาโดยตลอด

และที่สำคัญที่สุด ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ พ.ต.ท. เอกศิษฐ์ สุมานัส (สามี), คุณลินดา สุมานัส (พี่สาว), คุณอัจฉรา อ่อนฉ่ำ (น้องสาว) และหลาน ๆ ที่คอยช่วยเหลือ ส่งเสริมเป็นกำลังใจ และให้การสนับสนุน นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จการศึกษา

ประโยชน์และคุณค่าอันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ผู้ศึกษาขอมอบแต่ บิดา มารดา (ผู้ล่วงลับแล้ว) ครู อาจารย์ ด้วยความสำนึกในพระคุณอย่างสูง

ศรัณภรณ์ สุมานัส

ตุลาคม 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
กรอบความคิดการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	4
ขอบเขตการศึกษา	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ	9
แนวคิดเรื่องสมรรถนะ	9
ความหมายของสมรรถนะ	10
องค์ประกอบของสมรรถนะและประเภทของสมรรถนะ	14
การกำหนดสมรรถนะหรือสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model)	17
สมรรถนะกับพนักงาน	19
สมรรถนะกับการประยุกต์ใช้ในองค์กร	36
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	50
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	54
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	54
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	56
การเก็บรวบรวมข้อมูล	58
การวิเคราะห์ข้อมูล	58

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	60
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	60
ส่วนที่ 2 สมรรถนะบุคลากรของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม องค์ประกอบของสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะ และ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล และสมรรถนะในภาพรวม	63
ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน	72
ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	79
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	84
สรุปการวิจัย	84
อภิปรายผล	89
ข้อเสนอแนะ	96
บรรณานุกรม	98
ภาคผนวก	102
ก แบบสอบถาม	103
ประวัติผู้ศึกษา	112

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง 60
ตารางที่ 4.2	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะบุคลากรด้านทักษะ จำแนกรายข้อ 63
ตารางที่ 4.3	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะบุคลากรด้านความรู้ จำแนกรายข้อ 66
ตารางที่ 4.4	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะบุคลากรด้านคุณ ลักษณะเฉพาะบุคคล จำแนกรายข้อ 69
ตารางที่ 4.5	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะบุคลากร ทั้งใน ภาพรวมและจำแนกตามองค์ประกอบด้านทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะเฉพาะ บุคคล 72
ตารางที่ 4.6	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรเพศ 73
ตารางที่ 4.7	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรระดับอายุ 73
ตารางที่ 4.8	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรระดับอายุรายคู่ ด้วยวิธี LSD 74
ตารางที่ 4.9	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรระดับการศึกษา 74
ตารางที่ 4.10	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรระดับการศึกษารายคู่ ด้วยวิธี LSD 75
ตารางที่ 4.11	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรอายุในการทำงาน 75
ตารางที่ 4.12	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรส่วนงานที่สังกัด 76
ตารางที่ 4.13	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรระดับตำแหน่ง 76

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรระดับตำแหน่งรายกลุ่ม ด้วยวิธี LSD	77
ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรระดับรายได้	77
ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรระดับรายได้รายกลุ่ม ด้วยวิธี LSD	78
ตารางที่ 4.17 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท	79

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย : การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบมจ.ศรีอยุธยา ประกันภัย	4
ภาพที่ 2.2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)	10
ภาพที่ 2.3 Competency Model	13
ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของสมรรถนะตามหลักของ McClelland	14
ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบของสมรรถนะ	15
ภาพที่ 2.6 การกำหนดสมรรถนะ	18
ภาพที่ 2.7 Performance Management System	19
ภาพที่ 2.8 ปัจจัยที่ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้	37
ภาพที่ 2.9 บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นแต่บทบาทการจัดการของฝ่ายทรัพยากร มนุษย์	38
ภาพที่ 2.10 บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นกรอบสมรรถนะ	39
ภาพที่ 2.11 เปรียบเทียบบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึง ปรารถนา	43
ภาพที่ 2.12 น้ำหนักของบทบาททั้ง 4 ระหว่างนักทรัพยากรมนุษย์กับหัวหน้างาน	44

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การประกอบธุรกิจประกันวินาศภัย เป็นธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และระบบการเงินของประเทศ ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์และส่วนได้เสียของประชาชน และความปลอดภัยต่อทรัพย์สินของประชาชน เนื่องจากธุรกิจประกันวินาศภัยเป็นสถาบันที่รับเสี่ยงภัยเพื่อสร้างความมั่นคงพื้นฐานทางเศรษฐกิจแก่ บุคคล ครอบครัว โดยเป็นเครื่องมือบรรเทาความเสียหายหรือความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากภัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะจากอัคคีภัย ภัยรถยนต์ขนส่งทางทะเลหรือภัยเบ็ดเตล็ดอื่น ๆ นอกจากนี้การเปิดเสรีธุรกิจประกันภัยตามข้อผูกพันองค์การการค้าโลก(WTO) เขตการค้าเสรีซึ่งเป็นธุรกิจประเภทหนึ่งที่ชาวต่างประเทศให้ความสนใจจะเข้ามาลงทุนในการประกอบธุรกิจในประเทศไทย และตามข้อตกลงเขตการค้าเสรี (Free Trade Area)

ความต้องการของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ตลอดจนการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็ว เป็นผลให้ธุรกิจประกันภัยต้องปรับเปลี่ยน และพัฒนาให้เข้มแข็งเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสู่ระบบสากล นอกจากนี้กฎหมาย กฎระเบียบ และนโยบายของทางราชการมีการบังคับใช้มากขึ้น อาทิ พระราชบัญญัติเกี่ยวกับรถยนต์ที่บังคับให้ทำประกันภัยบุคคลที่ 3 และต้องเก็บค่าเบี้ยประกันภัยทันทีที่ออกกรมธรรม์ ซึ่งทำให้เกิดผลกดดันต่อผู้เอาประกันภัย ในขณะที่ตัวแทนอัตราใหม่สำหรับบ้านอยู่อาศัยถูกลงเพื่อช่วยเหลือผู้เอาประกันภัย และเป็นการคุ้มครองผู้บริโภคให้เกิดความประหยัดและเป็นธรรม ในขณะที่ภาวะเศรษฐกิจผันผวนและชะลอตัวทำให้อัตราการว่างงานสูง ภัยธรรมชาติ เช่น พายุ แผ่นดินไหว รวมทั้งการเกิดโรคระบาดไปทั่วโลก ส่งผลต่อพลวัตเศรษฐกิจโลก ซึ่งเป็นความท้าทายอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์กรในปัจจุบัน เพราะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจการประกันวินาศภัย และมีการแข่งขันในธุรกิจประเภทเดียวกันมากขึ้น ต้นทุนสูงขึ้น ส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรลดลง

ภายใต้สถานการณ์ที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงของธุรกิจการประกันวินาศภัย บริษัทจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารใหม่โดยการกำกับดูแลจะเน้นการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใช้บริการ

บริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด(มหาชน) เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจทางด้านการประกันวินาศภัย ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2493 ด้วยทุนจดทะเบียน 2 ล้านบาท เพื่อดำเนินธุรกิจรับประกันวินาศภัยทุกประเภท ได้แก่ การประกันอัคคีภัย การประกันภัยทางทะเลและขนส่ง การประกันภัยเบ็ดเตล็ด การประกันภัยรถยนต์ ปัจจุบันมีทุนจดทะเบียนจำนวน 500 ล้านบาท ชำระแล้ว 250 ล้านบาท เป็นบริษัทมหาชนจำกัดซึ่งจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และมีสาขาจำนวน 11 สาขาในต่างจังหวัด และ 5 สาขาเฉพาะ เพื่อบริการลูกค้าสินค้าใหม่ทดแทน นอกจากนี้บริษัทยังคงรักษาไว้ซึ่งปรัชญาในการประกอบธุรกิจด้วยความระมัดระวัง เพื่อสร้างความมั่นคง และเน้นประสิทธิภาพการบริการแก่ลูกค้า โดยยึดหลักความซื่อสัตย์ ยุติธรรมและจริงใจ ในปัจจุบันมีบริษัท อลิอันซ์ ซี.พี. มาร่วมลงทุนในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่ เพื่อพัฒนาธุรกิจให้เติบโตดังนั้นก็จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยบริษัทต้องพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัทเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

บริษัทแบ่งการบริหารออกเป็น 2 ด้านคือ ด้านประกอบธุรกิจรับประกันวินาศภัยทุกประเภท และยังมีการรับประกันภัยต่อจากบริษัทรับประกันภัยในประเทศ และต่างประเทศด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยงภัยตามหลักวิชาการประกันภัย นอกจากนี้ยังประกอบกิจกรรมด้านการลงทุน เช่น การให้กู้ยืมเงิน การลงทุนในพันธบัตรรัฐบาล ลงทุนในหุ้นสามัญ และหุ้นจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ฟากธนาคาร ในการลงทุนในแต่ละประเภทนั้น บริษัทยึดหลักที่ธุรกิจดังกล่าวต้องเป็นธุรกิจที่มั่นคง ให้ผลตอบแทนสูง อยู่ภายใต้เงื่อนไขของประกาศกระทรวงพาณิชย์ เรื่องการลงทุนประกอบธุรกิจอื่นของบริษัทประกันวินาศภัย ซึ่งออกตามความในหนังสือพระราชบัญญัติประกันวินาศภัย พ.ศ.2535 และอยู่ในความควบคุมของกรมประกันภัย กระทรวงพาณิชย์

ด้วยขอบเขตธุรกิจดังกล่าวบริษัทต้องพบกับความหลากหลายของแรงงาน รวมทั้งมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ มาใช้เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพรวดเร็วมากขึ้น บริษัทจึงต้องพัฒนาสมรรถนะการทำงานของบุคลากร รวมทั้งการดูแลเอาใจใส่เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของธุรกิจทำให้การแข่งขันมีความเข้มข้นมากขึ้น บริษัทมองเห็นความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคลากรทุกด้านทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับพนักงาน ตลอดจนถึงผู้บริหารระดับสูง เพื่อเพิ่มทักษะใหม่ ๆ พัฒนาตนเองให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพ และการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นซึ่งจะส่งผลให้บริษัทมีความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

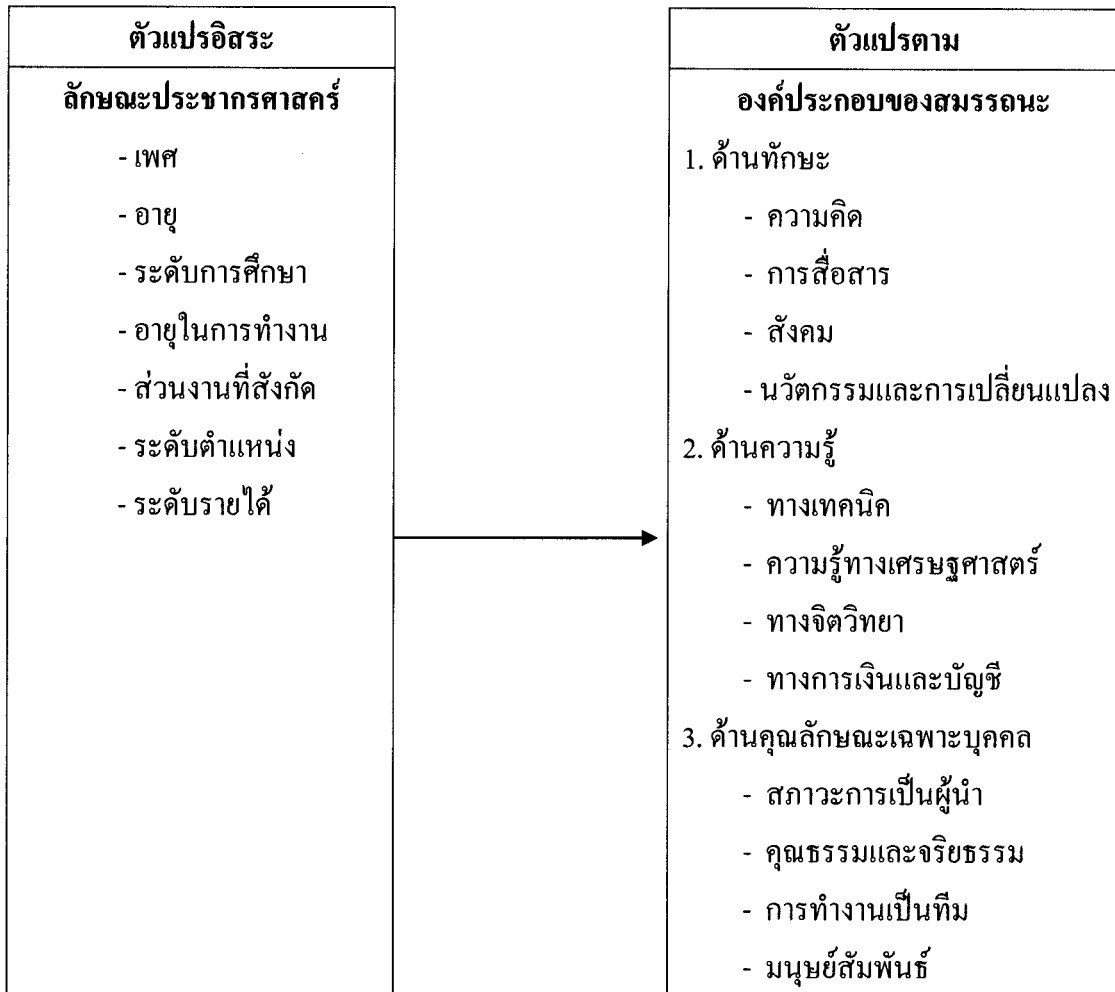
จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อความเป็นเลิศ เพราะจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายทางธุรกิจ ทั้งยังช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความสามารถและมีพฤติกรรมตรงตามความต้องการขององค์กร ทั้งยังเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ของ บริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด(มหาชน)
3. เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด(มหาชน)

3. กรอบความคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรต่างๆ ที่เป็นปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบมจ.ศรีอยุธยาประกันภัย ตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย : การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของ บมจ.ศรีอยุธยาประกันภัย

4. สมมติฐานการวิจัย

ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

5. ขอบเขตการศึกษา

ขอบเขตการวิจัย ประกอบด้วย

5.1 ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร การวิจัยนี้ เลือกใช้ประชากรของ บมจ.ศรีอยุธยาประกันภัย ที่อยู่ในสำนักงานใหญ่เท่านั้น ไม่ได้ศึกษาพนักงานสาขาในต่างจังหวัด เนื่องด้วยจำนวนพนักงานแต่ละสาขามีไม่มาก และใช้ผลที่ได้เป็นต้นแบบให้กับสาขา

กลุ่มตัวอย่าง กำหนดกลุ่มตัวอย่าง 137 คน จากจำนวนประชากร 209 คน

5.2 ขอบเขตด้านตัวแปร มีตัวแปรในการศึกษา 2 กลุ่มคือ

5.2.1 ตัวแปรอิสระ คือ ลักษณะประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ส่วนงานที่สังกัด ระดับตำแหน่ง อายุการทำงาน ระดับรายได้

5.2.2 ตัวแปรตาม คือ องค์ประกอบของสมรรถนะในการทำงานที่พึงประสงค์ที่องค์กรต้องการ ได้แก่ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

ต้นแบบสมรรถนะในการทำงาน คือ คุณลักษณะในเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรบางกลุ่มบางคนในองค์กรมีผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านั้นแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ในสถานะการณ์หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมที่จำเป็น และมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

ทักษะ(Skill) คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว การพัฒนางาน ความชำนาญของบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่ของตน ซึ่งเกี่ยวกับการวิเคราะห์ และการนำไปปฏิบัติ

ทักษะด้านความคิด(Conceptual Skill) คือ ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์ประกอบ เข้าใจความสัมพันธ์ของกิจกรรม สถานการณ์ที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์กรทั้งทางเศรษฐกิจ ทางสังคม การเมือง รวมถึงการสื่อสาร

ทักษะทางสังคม(Social Skill) คือ ความสามารถในการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นบางครั้งอาจแสดงออกในรูปของการยกย่องชมเชย

ทักษะการสื่อสาร(Communication Skill) คือ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีส่วนช่วยให้เกิดความพอใจในการทำงานมากขึ้นแตกต่างกัน ซึ่งรวมถึงการใช้วาทศิลป์และกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการสื่อสารเจรจา โน้มน้าวเพื่อให้ผู้อื่นดำเนินการใด ๆ ตามที่ตนประสงค์

นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง(Innovation change) คือ ความสามารถในการนำนวัตกรรมมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและทำให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความรู้ คือ ความรู้ความสามารถของบุคคลต่อการทำงานในหน้าที่รับผิดชอบต่องานนั้น ๆ ที่คนพึงปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ และอาจสะสมในรูปของคู่มือและตำราต่าง ๆ

ทักษะทางด้านเทคนิค(Technical Skill) คือ ความรู้ ความชำนาญในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยเครื่องมือ และเทคนิค

การคิดเชิงภาพรวม(Conceptual Thinking) คือ ความเข้าใจในสถานการณ์ ประเด็นปัญหา โดยนำภาพย่อยมาประกอบกัน เป็นรูปแบบ มองในภาพรวม ตลอดจนถึงการมองความเชื่อมโยงระหว่างสถานการณ์ที่อาจจะไม่สามารถเห็นได้เด่นชัด สามารถที่จะจำแนกปัญหาที่มีความซับซ้อน

การคิดเชิงวิเคราะห์(Analytical Thinking) คือ ความเข้าใจในสถานการณ์ ประเด็นปัญหา โดยคิดวิเคราะห์ห่ออกเป็นส่วนย่อย ๆ เป็นรายการ หรือเป็นขั้นตอน และเห็นความสัมพันธ์ของสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาที่เกิดขึ้น โดยรู้ถึงสาเหตุ และผลกระทบของสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้

คุณลักษณะเฉพาะบุคคล คือ คุณลักษณะเด่น ๆ ของบุคคลแต่ละคน ซึ่งแสดงความสามารถออกมาไม่เหมือนกัน โดยในคนแต่ละคนนั้นจะมีลักษณะแตกต่างกันทางความคิด ทางความถนัด ทางบุคลิกลักษณะ

สถานะการเป็นผู้นำ(Leadership) คือ การมีความตั้งใจที่เป็นผู้นำทีม โดยใช้กลยุทธ์ในการสนับสนุนทีมเพื่อให้เกิด Morale และ Productivity ฟังความคิดเห็นของทีม ตลอดจนทำให้แน่ใจว่าได้เป้าประสงค์ของทีมสามารถบรรลุวัตถุประสงค์

การทำงานเป็นทีม(Team Spirit) คือ การมีจิตสำนึกในความสมานฉันท์ ความร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีมเพื่อให้ทีมงานหรือหมู่คณะนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุด

คุณธรรมและจริยธรรม(Integrity) คือ การครองตน และการประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์(Human Skill) คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลการทำงานเป็นทีม การร่วมมือกันสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในกลุ่มมีความเข้าใจ

ความต้องการของผู้อื่น และสร้างความร่วมมือกับกลุ่มและผู้อื่น ในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการจัดการกับกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุความสำเร็จ

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล(Interpersonal Relations) หมายถึง การพบปะสนทนา ความเป็นมิตร ซื่อสัตย์ การช่วยเหลือเกื้อกูล เชื่อถือไว้วางใจกัน การมีปฏิสัมพันธ์ และความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเป็นความสัมพันธ์ทั้งกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

ความเข้าใจผู้อื่น(Interpersonal Understanding) คือ การรับรู้และเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึก รวมถึงอุปนิสัยของผู้อื่นและสามารถเลือกแสดงปฏิกิริยาตอบสนองได้อย่างเหมาะสมอันเป็นพื้นฐานของสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล

ความมุ่งมั่นทุ่มเท(Organization Commitment) คือ ความเต็มใจที่จะปรับพฤติกรรม ของตนให้สอดคล้องและสนับสนุนความต้องการ ความสำคัญ และเป้าหมายขององค์กรรวมถึง การกระทำการต่าง ๆ อย่างทุ่มเทเพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายหรือความจำเป็นขององค์กร อาจ แสดงออกโดยการให้ความสำคัญแก่งานของหน่วยงาน หรือขององค์กร โดยรวมมากกว่าเรื่อง ส่วนตัว

ความมั่นคงในงาน(Job Security) คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน รวมถึงค่าตอบแทน สถานภาพในการทำงานที่มั่นคง และความมั่นคงขององค์กร

ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน(Advancement) คือ การเปลี่ยนแปลงสถานะหรือ ตำแหน่งของบุคคลในองค์กร รวมถึงการมีโอกาสพัฒนาเพิ่มพูนทักษะและได้รับสิ่งใหม่ที่ส่งผลเอื้อ ต่อวิชาชีพของบุคคลนั้น

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่องานที่ตนปฏิบัติอยู่ เป็นผล มาจากปัจจัยหลายด้าน ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านเงินเดือน และค่าตอบแทน ด้านการควบคุมและการบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้าน ความก้าวหน้า และโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับ ถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบและความเสมอภาค ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านระบบการให้รางวัล ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านระบบ การประเมินผลงาน และจากสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับ การศึกษา ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและขนาด ขององค์กร

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงระดับสมรรถนะรวมและสมรรถนะย่อยในแต่ละด้านของบุคลากรของ บมจ. ศรีอยุธยาประกันภัย
2. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของ บมจ. ศรีอยุธยาประกันภัย
3. เพื่อเป็นแนวทางให้แก่ผู้บริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กร สามารถนำผลการวิจัยช่วยคัดเลือกและส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้ศึกษาจากเอกสารเพื่อเป็นความรู้พื้นฐานในการวิจัย ซึ่งมีวรรณกรรม บทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 1.1.แนวคิดเรื่องสมรรถนะ
 - 1.2.ความหมายของสมรรถนะ
 - 1.3.องค์ประกอบของสมรรถนะ
 - 1.4.การกำหนดสมรรถนะ
 - 1.5.สมรรถนะของพนักงาน
 - 1.6.สมรรถนะกับการประยุกต์ใช้ในองค์กร
2. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

1.1 แนวคิดเรื่องสมรรถนะ

ศาสตราจารย์ David C. McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร และได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ปัญหา การคัดเลือกบุคลากรให้กับหน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก ซึ่งแสดงว่าผลการทดสอบ ไม่สามารถทำนายผลปฏิบัติงานได้ อีกทั้งยังได้เก็บข้อมูลของกลุ่มที่มีผลงานโดดเด่นและผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด นอกจากนี้บทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for

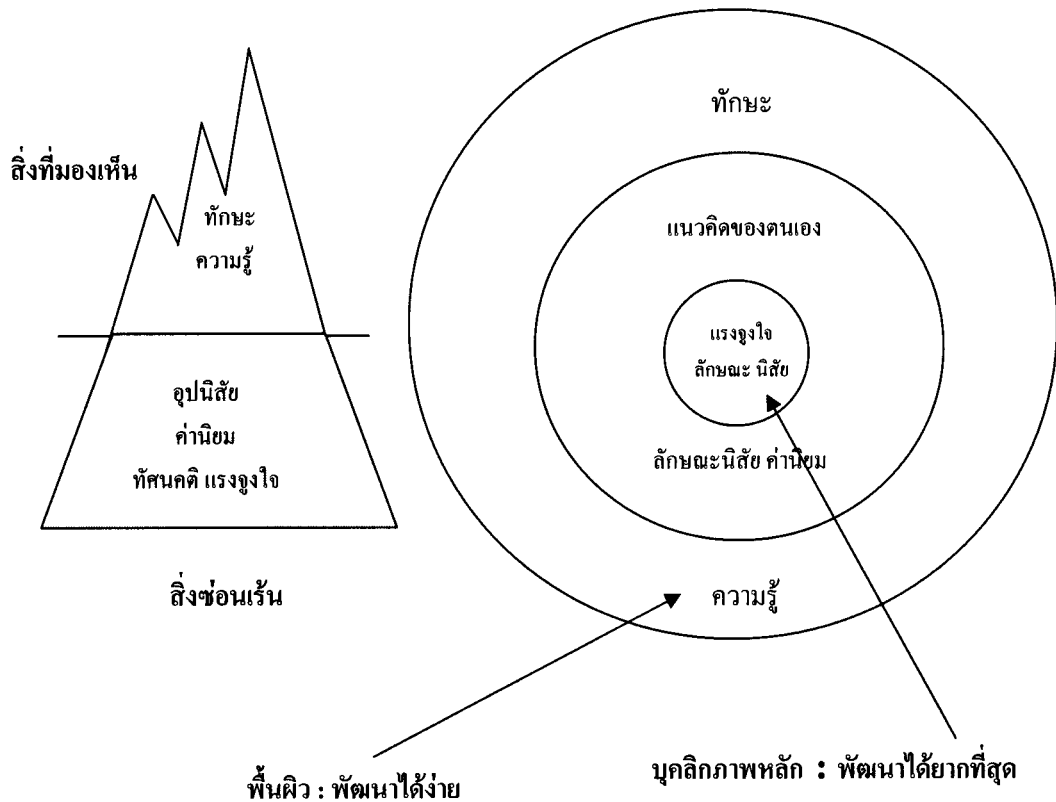
Intelligence ของ McClelland ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวาง และเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา Competency ให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งนอกเหนือไปจากการวัดเชาว์ปัญญา และใช้กันต่อๆ มาจนถึงทุกวันนี้

1.2 ความหมายของสมรรถนะ

1.2.1 ความหมายของสมรรถนะ

จากพจนานุกรม American Heritage Dictionary ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่า คือ สภาพ หรือคุณภาพ หรือความสามารถ

David C. McClelland ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ความสามารถตามกรอบแนวคิดเรื่องขีดความสามารถ ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามแผนภูมิโมเดลภูเขาน้ำแข็งที่แสดงเกี่ยวกับแนวคิดหลักการของ Competency



ภาพที่ 2.2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

ที่มา : Spencer & Spencer, 1993

สามารถอธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเหมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ ที่เรียนรู้มา และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่สังเกตและวัดได้ง่าย สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนั้นเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ส่วนต่างๆนี้ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง(Self-image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีเพียงความฉลาดที่ทำให้เขาสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ และทักษะได้เท่านั้น ซึ่งยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดัน เบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วย จึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้ และค่านิยมนี้มักจะถูกนำมาเป็นกรอบแนวทางในการกำหนด

สรุปตามความหมายของ McClelland “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผล การปฏิบัติงาน ในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้

Spencer and Spencer (1993: 9-13) “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ความรู้ และทักษะ

Boyatzis (อ้างถึงใน คนัย เทียนพุด 2537: 56-57) “สมรรถนะ” หมายถึง กลุ่มความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงาน ภายใต้ปัจจัยสิ่งแวดล้อมขององค์กรและทำให้บุคคลมุ่งมั่น ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 5-6) “สมรรถนะ” คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร

สมโภชน์ นพคุณ (2548) ให้ความหมาย “สมรรถนะ” หมายถึง ความรู้ ทักษะ ทักษะคติ และพฤติกรรมที่แสดงออกในวิธีการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ

Scott B. Pary (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมิธรรม โชติ: 2547) “สมรรถนะ” หมายถึง กลุ่มความรู้ (Knowledge) ความสามารถหรือทักษะ(Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งนั้น ๆ และสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ (Job Roles) สามารถวัดเทียบมาตรฐาน เป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นมาได้ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) “สมรรถนะ” คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อ การแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทาง คือ

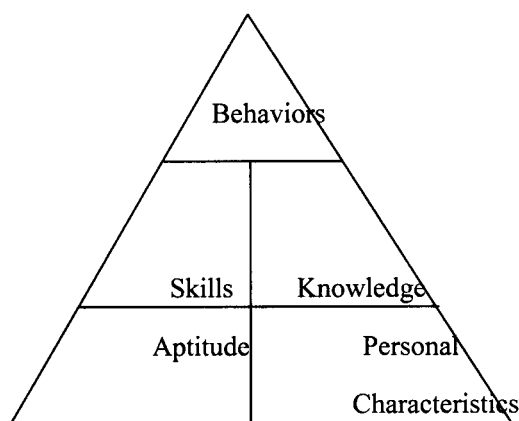
- 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด
- 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน
- 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

Hoge, Tondora, and Marrelli (2005: 517) “สมรรถนะ” คือ KSAPs อันได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Abilities) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้นๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ในองค์กร

1.2.2 กรอบสมรรถนะ (Competency Model)

เป็นการรวบรวมคุณลักษณะทางความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการทำงานในบทบาทใดบทบาทหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผล และการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ในองค์กรประกอบของกรอบนี้จะมีทั้งความสามารถที่ติดตัวมา (Innate) และความสามารถที่สร้างขึ้น (Acquired) (คุณภาพประกอบ) ความสามารถที่สร้างขึ้นอาจเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ โดยที่สุดยอดของพีรามิดจะเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่เป็นผลรวมของความสามารถทั้งสองที่กล่าวมาแล้ว



ภาพที่ 2.3 Competency Model

ที่มา: Manus and MOHR. Sales Competencies for the Twenty-First Century, 1997

การอธิบายเรื่องของสมรรถนะนี้ต้องอธิบายในรูปของพฤติกรรม เช่น คนที่มีสมรรถนะในการแก้ปัญหาต้องมีพฤติกรรมหลายอย่างประกอบ เช่น มีความสามารถในการคาดคะเนปัญหา มีความสามารถในการแยกแยะปัญหา มีความสามารถในการค้นหาทางออกของปัญหา เป็นต้น

นอกจากนี้การอธิบายสมรรถนะในรูปของพฤติกรรมจะช่วยให้เราหาวิธีการที่จะพัฒนาพนักงานได้ ถึงแม้พฤติกรรมบางอย่างอาจจะยากในการสอน เช่น พฤติกรรมความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น แต่พฤติกรรมที่ใกล้เคียงกับพฤติกรรมนี้ เช่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น หรือ การรับฟังความต้องการของลูกค้า องค์กรก็สามารถปลูกฝังพฤติกรรมเหล่านั้นได้โดยผ่าน การฝึกอบรมและพัฒนา ดังนั้นการพยายามที่จะอธิบายสมรรถนะออกมาในรูปของพฤติกรรมจะช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกันได้ง่ายขึ้น

1.2.3 การสร้างกรอบสมรรถนะ

เป็นตัวแบบที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย McClelland ซึ่งเสนอแนะให้มีการคัดแยก ระหว่างคนที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นออกจากคนที่มีผลงานทั่วไป โดยให้หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและลูกค้าเข้ามามีส่วนในการคัดเลือก เน้นการหาพนักงานที่มีสมรรถนะสูงเรียกว่า Outstanding Performance และการใช้เครื่องมือในการสัมภาษณ์เรียกว่า Behavioral Event Interviews และการใช้การวิเคราะห์เนื้อหาของการสัมภาษณ์เป็นหลัก ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความแตกต่างจากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) แบบเก่า โดยจะเน้นเฉพาะทักษะหรือคุณลักษณะ ผลงานที่มีประสิทธิภาพ ผลงานที่เหนือความคาดหมาย ซึ่งการสร้างกรอบสมรรถนะจึงเป็นเสมือน การกำหนดคุณลักษณะทางความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน

ให้กับบุคลากร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ตั้งแต่การคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผล และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นผู้สนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะและประเภทของสมรรถนะ

1.3.1 องค์ประกอบของสมรรถนะตามหลักของ McClelland มี 5 ส่วน คือ

- 1) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น
- 2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางเครื่องยนต์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะจะเกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้บวกกับความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างชำนาญคล่องแคล่วองไว
- 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น
- 4) คุณลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เป็นคนมีลักษณะผู้นำเป็นคนซื่อสัตย์ ไว้ใจได้ เป็นต้น
- 5) แรงจูงใจ/เจตคติ (Motive/Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับจากภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งไปสู่ความสำเร็จ เป็นต้น ทั้ง 5 ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังภาพ

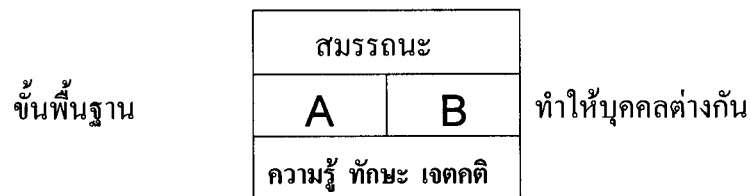
Skill
Knowledge
Self-Concept
Trait
Motives / Attitude

ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสมรรถนะตามหลักของ McClelland

จากภาพที่ 2.4 จะพบว่า Skill และ Knowledge อยู่ส่วนบน หมายถึงว่า ทั้ง Skill และ Knowledge สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยากจะ โดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และมี

การฝึกฝน จนเกิดความชำนาญ จากแนวคิดของ McClelland นั้น Pary เห็นควรจะรวม ส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะ และแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า คุณลักษณะ (Attributes)

ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วน คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ซึ่งตามทัศนะของ McClelland กล่าวว่า สมรรถนะเป็นส่วนประกอบ ขึ้นมาจากรู้ ทักษะ และเจตคติ/แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ/แรงจูงใจซึ่งทั้งหมด ก่อให้เกิดสมรรถนะ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ: 2004: 48) ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากภาพ ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิด สมรรถนะ ดังนั้นความรู้ใดๆ จะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้เกิดกิจกรรม จนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในเรื่องการซ่อมเครื่องใช้ไฟฟ้าถือว่าเป็นความรู้ แต่ ถ้านำความรู้นั้นมาทำหน้าที่เป็นผู้สอนให้ผู้อื่นเป็นช่างซ่อมเครื่องใช้ไฟฟ้าและมีรายได้จากส่วนนี้ ถือว่าเป็นสมรรถนะ

ในทำนองเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถ ในการสร้างบ้าน และนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งได้ถือว่าเป็นสมรรถนะหรือในกรณีเจต คติ/แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังในการทำงานสำเร็จตรงตาม กำหนดหรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้หรือ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมี เพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่าหรือซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2) สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐานสูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

1.3.2 ประเภทของสมรรถนะ

McClelland ได้จำแนกประเภทของสมรรถนะเป็น 5 ประเภทดังนี้

1) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัวคนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น คนที่สามารถเป่าไปไม้ให้เป็นเสียงดนตรีได้ หรือความสามารถของคนในเรื่องการเล่นกีฬาชนิดใดชนิดหนึ่ง เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้จะเป็นลักษณะเฉพาะยากที่จะเลียนแบบหรืออาจต้องใช้ความพยายามสูงในการเลียนแบบ

2) สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักบัญชีก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคำนวณ และความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3) สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง สมรรถนะหลักที่จะช่วยให้องค์กร สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นตัวที่จะบอกว่าจะต้องมีความสามารถในเรื่องใดบ้างที่จะทำให้วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุผลสำเร็จ

4) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง สมรรถนะหลักที่ทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดต้องมีสมรรถนะชุดนี้เหมือนกัน จึงจะส่งผลให้การทำงานบรรลุผล

5) สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในสายงานนั้น บุคลากรที่อยู่ในสายงานใดจะต้องมีสมรรถนะตามสายงานนั้น

นอกจากนี้ประเภทของสมรรถนะยังสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทดังนี้ (อากรณ ภูวิทย์พันธุ์ : 2547)

1) ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีขีดความสามารถประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ขีดความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร

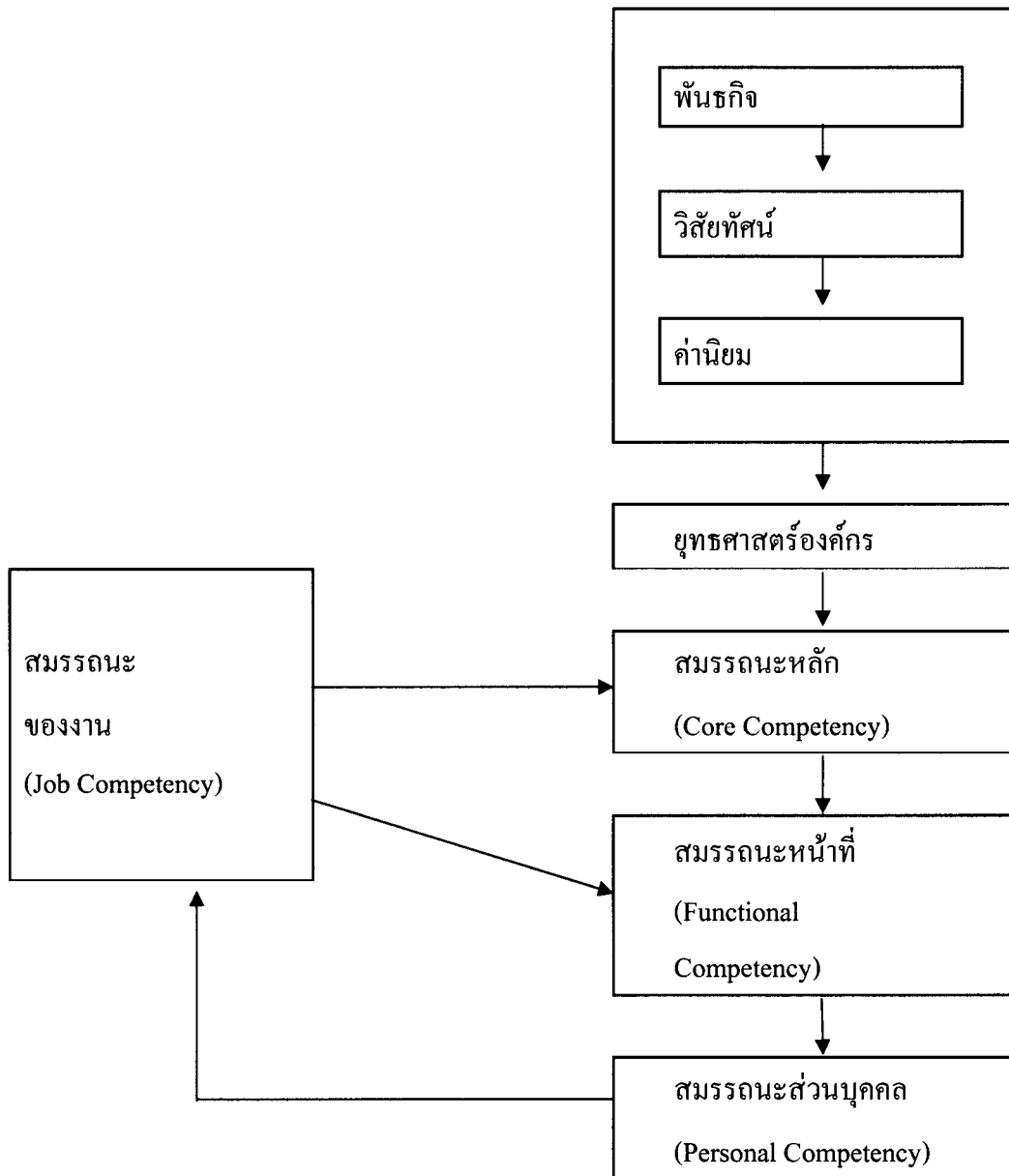
2) **ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency)** คือ ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role – Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เช่น การวางแผน การบริหารการเปลี่ยนแปลง ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ การคำนึงถึงต้นทุนการทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาและตัดสินใจภาวะผู้นำความคิดสร้างสรรค์การเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ เป็นต้น

3) **ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)** คือ ความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (Job – Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรควรต้องมีความรู้ทางด้านวิศวกรรม การบัญชีควรต้องมีความรู้ทางการบัญชี เป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกันความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกขีดความสามารถชนิดนี้ว่า Functional Competency หรือเป็น Job Competency หรือเป็น Technical Competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่าขีดความสามารถชนิดเป็นขีดความสามารถเฉพาะบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกันก็ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

1.4 การกำหนดสมรรถนะหรือสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model)

การกำหนดสมรรถนะหรือสร้างรูปแบบสมรรถนะสามารถกำหนดได้ดังนี้ (อานนท์ สักดิ์วีระวิชัย: 2547: 62 , สุภิญญา รัศมีธรรมโชติ: 2004: 50-51; 58-59)

ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2.6

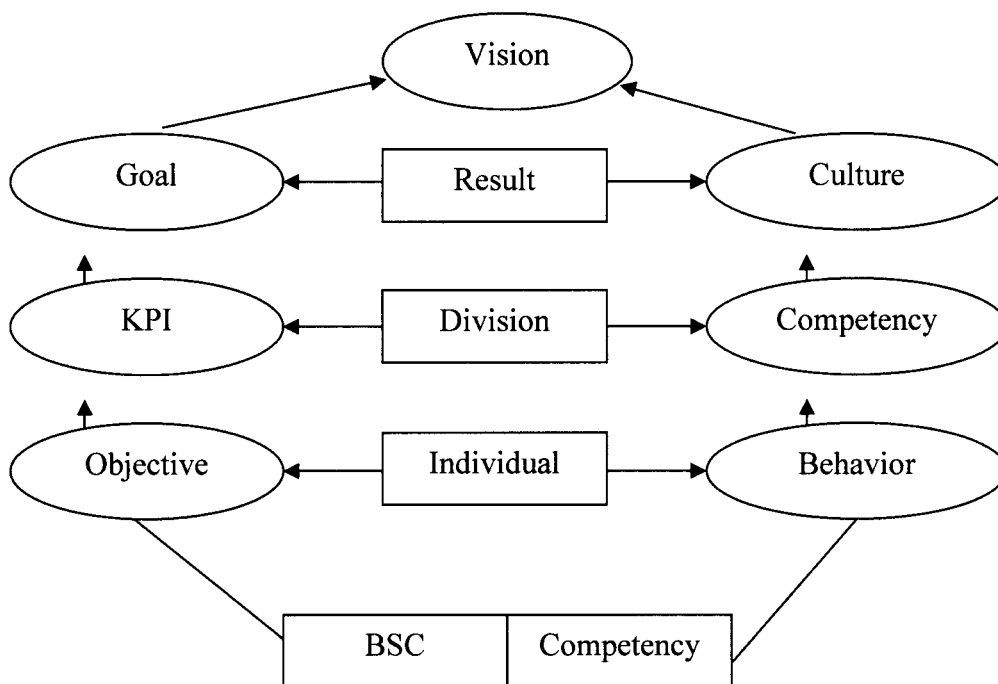


ภาพที่ 2.6 การกำหนดสมรรถนะ

จากภาพจะเห็นได้ถึงความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับสมรรถนะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (Alignment) ซึ่งเริ่มจากการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายโดยใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะหน้าที่ของบุคคลในองค์การตามตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล ซึ่งทั้งสองสมรรถนะจะต้องไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้งานต่าง ๆ จะได้เดินไปในทางเดียวกัน

ถ้าจะมองในทางกลับกันสมรรถนะหลักมาจากสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้นถ้ามองลึกลงไปรายละเอียดถึงการปฏิบัติ จะเห็นว่าสามารถนำหลักของ Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลปฏิบัติงาน KPI มาใช้สัมพันธ์กันในระบบบริหารดังภาพที่ 2.7



ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545

ภาพที่ 2.7 Performance Management System

1.5 สมรรถนะกับพนักงาน

1.5.1 สมรรถนะกับพนักงาน

สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะบุคคลเมื่อนำมาเปรียบเทียบเข้ากับสมรรถนะของพนักงานสามารถอธิบายได้ดังนี้

ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะของวิชาชีพ คือบุคคลต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการแนวคิดต่าง ๆ อะไรบ้างในงานของตน จึงจะปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญ ความคล่องแคล่ว การปฏิบัติงานทั้งด้านการใช้ทักษะส่วนใดส่วนหนึ่งในร่างกายหรือการใช้สมองเพื่อคิดสิ่งต่างๆ คือ บุคคลต้องทำอะไรได้บ้างเพื่องานของตนจะบรรลุถึงเป้าหมาย

คุณลักษณะ (Attributes) หมายถึง บุคคลต้องมีลักษณะอย่างไร เช่น อุปนิสัย ลักษณะทางกายภาพที่แสดงออกตอบสนองต่อข้อมูล หรือแรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลแสดงออกทางพฤติกรรม หรือทัศนคติ ค่านิยม หรือจินตภาพส่วนบุคคล

คุณลักษณะของคนทำงานที่ดี 4 ประการคือ มีความรู้ มีความสามารถดี มีความประพฤติดี และมีสุขภาพดี ซึ่งคุณลักษณะทั้ง 4 อย่างนี้เป็นส่วนประกอบซึ่งกันและกัน

ความรู้

1) ความรู้ คนส่วนใหญ่จะนึกถึงการเรียนหนังสือเพื่อมีความรู้ตามสถานศึกษาต่าง ๆ แต่ความจริงแล้วความรู้ น่าจะเกิดจากการแสวงหาเอง เช่น การเรียนรู้จาก การทำงาน การอ่าน หนังสือพิมพ์ การดูโทรทัศน์ ฟังวิทยุ หรือแม้แต่การพูดคุยกับบุคคลอื่นก็สามารถทำให้เกิดความรู้ได้ทั้งสิ้น แต่สำหรับความรู้คตินั้นน่าจะ หมายถึง ความรู้พื้นฐานที่เราจะไปทำงานอาชีพที่เราถนัด ความรู้ในงานอาชีพที่เราทำอยู่หรือที่เราอยากจะทำ และความรู้ที่ทำให้เราสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้ ดังต่อไปนี้

2) ความรู้พื้นฐานทางอาชีพ ความรู้พื้นฐานนี้เป็นความรู้เบื้องต้นที่ทุกคนจะต้องมีประจำตัวเรา อาจจะเป็นความรู้ที่เราเรียนมาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยก็ได้ หรืออาจจะเรียนรู้มาเองจากครอบครัว จากการทำงานหรือจากการฝึกงาน ความรู้พื้นฐานทางอาชีพนี้โดยปกติจะเป็นข้อกำหนดพื้นฐานของตำแหน่งงานหรือที่เรียกว่า สเปกงาน กล่าวคือเมื่อเขาจะรับคนเข้าทำงานเขาจะกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นเอาไว้ว่า ผู้ที่จะมาทำงานในตำแหน่งนี้จะต้องมีความรู้ อะไรบ้าง เช่น งานบางอย่างอาจจะระบุว่าไม่ต้องมีความรู้ทางอาชีพเลยก็ได้ในขณะที่งานบางอย่างอาจกำหนดว่าต้องมีความรู้จนจบชั้นนั้น ชั้นนี้ หรือจบ ปวช. ปวส. หรือปริญญาตรี เป็นต้น

3) ความรู้ในงานอาชีพ ความรู้ในงานอาชีพนี้นับว่าสำคัญต่อเนื่องมาจากความรู้พื้นฐานทางอาชีพ เพราะเมื่อเรามีความรู้พื้นฐานทางอาชีพแล้ว เราก็นำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ในหน้าที่ของเรา ความรู้ในงานอาชีพนี้เป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นตัววัดว่าเราจะทำงานได้ดีแค่ไหน เราต้องมีความรู้ในงานของเราเป็นอย่างดี ความรู้เช่นนี้หาจากโรงเรียนได้ยาก เพราะเป็นความรู้เชิงประสบการณ์เสียมากกว่า แหล่งที่เราจะได้ความรู้นี้มากที่สุดคือ การทำงานของเรา หรือ การอบรมสั่งสอนแนะนำของหัวหน้างานซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของเรา เรียนรู้จากตัวอย่าง จากเพื่อนร่วมงาน หรือการฝึกอบรมสัมมนา

4) ความรู้เกี่ยวกับสังคม เป็นความรู้ที่จำเป็นมากเพราะคนเราต้องอยู่ในสังคมทั้งสิ้น บ้านก็เป็นสังคม การทำงานก็เป็นสังคม การที่คนเราจะดำรงชีพในสังคมได้อย่างปกติสุข สิ่งสำคัญที่สุดก็คือเราต้องรู้ความเป็นไปในสังคมว่าเป็นอย่างไร ซึ่งจะทำให้เราตามทันคนอื่นสามารถเข้ากับคนอื่นได้ โดยเฉพาะคนที่อยู่ใกล้ตัวเรามากที่สุด เช่น ในบ้านก็มีพ่อ แม่ สามีน ภรรยา ลูก เป็นต้น สำหรับความรู้ที่พนักงานจะต้องมีความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของตน 2 ประการคือ มีความรอบรู้ในสิ่งที่เรานำไปปฏิบัติในอาชีพของตนเป็นอย่างดี และมีความรอบรู้ที่จะอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคมได้ ทำงานร่วมกับคนอื่นได้คือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั่นเอง

การทำงานดี

การที่จะกำหนดได้ว่าพนักงานคนใดทำงานได้ดีมากหรือน้อยเพียงใด เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องกระทำเพราะถือเป็นหน้าที่และเป็นความรับผิดชอบ รวมถึงการประเมินค่าผล การปฏิบัติงานมากแล้ว

1) การแบ่งงานและการกำหนดลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งเราทราบแล้วว่าผู้บังคับบัญชาของเราต้องรับมอบหมาย หรือภารกิจ หรือภาระหน้าที่มาจากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง ดังนั้นงานที่ได้รับมอบหมายมาถือเป็นงานในหน่วยงานของเรา ซึ่งเขาจะต้องรับผิดชอบปฏิบัติให้สำเร็จ

2) การกำหนดมาตรฐานของผลงานที่ต้องการ เมื่อได้แบ่งงานและกำหนดลักษณะงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะนำงานนั้นมาแบ่งย่อยว่างานตำแหน่งนั้นมีชิ้นงานใดสำคัญบ้าง การกำหนดมาตรฐานเพื่อการวัดโดยตรง คือ วัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดว่าผลการปฏิบัติงานนั้นได้มาตรฐานหรือไม่

3) การมอบหมายและสั่งการให้พนักงานปฏิบัติงาน เมื่อได้กระทำตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว ผู้บังคับบัญชาก็จะมอบหมายงานและสั่งงานให้เรา ในฐานะที่เป็นพนักงานผู้ปฏิบัติงานทำงานนั้นให้สำเร็จ ซึ่งในการมอบหมายและสั่งการนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องอาศัยเทคนิคและวิธีการหลายอย่างให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขา

4) การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติ เมื่อได้มอบหมายสั่งการแล้ว ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องคอยติดตามและควบคุมงานที่ตนมอบหมายสั่งการไปอยู่เสมอๆเป็นระยะๆ

5) การประเมินค่าผลการปฏิบัติ เมื่อวัดผลการปฏิบัติงานว่าได้ผลเป็นอย่างไรแล้ว ก็มาถึงการประเมินว่ามีค่าอย่างไร ซึ่งค่าของการประเมินสามารถแบ่งระดับได้หลายอย่าง เช่น ดี ไม่ดี

6) การวิเคราะห์ผลการประเมินและการวางแผนดำเนินการ เมื่อได้ประเมินแล้วปรากฏผลประการใด ผู้บังคับบัญชาจะต้องนำผลการประเมินนั้นมาวิเคราะห์และวางแผนเพื่อดำเนินการต่าง ๆ ต่อไป

7) การแจ้งผลและหารือผลการประเมิน เมื่อได้วิเคราะห์พร้อมกับกำหนดแนวทางในการดำเนินการแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งผลให้พนักงานทราบ ว่า ในช่วงที่ผ่านมา ผลการดำเนินงานการปฏิบัติงานของเขาเป็นอย่างไร โดยมีส่วนดีที่ควรส่งเสริมและรักษาไว้อย่างไร อีกทั้งมีส่วนเสียหรือข้อบกพร่องอะไรที่ควรแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

8) การดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ขั้นนี้เป็นขั้นสุดท้ายของการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดว่าพนักงานปฏิบัติงานดี การดำเนินการข้อนี้ต้องสัมพันธ์กันกับขั้นที่ 6 และ 7 มาก เพราะจะต้องดำเนินการตามแผนที่วางไว้และที่ได้แจ้งให้พนักงานได้รับทราบ

การประพุดิตี

เป็นเรื่องของการคาดหวังของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อพนักงานในเรื่องของ การปฏิบัติงานดี ความคาดหวังเรื่องการประพุดิตินั้นถือเป็นคุณสมบัติขั้นต้นอันดับหนึ่งของพนักงานทุกคน คือพนักงานทุกคนจะต้องประพุดิตปฏิบัติไปในแนวทางที่องค์กรต้องการเมื่ออยู่ในที่ทำงาน ในขณะที่เดียวกันเมื่อเลิกงานแล้วก็จะต้องประพุดิตปฏิบัติในทางที่สังคมพึงประสงค์

1) การกำหนดมาตรฐานความประพุดิตี ทุกองค์การตระหนักดีและส่วนมากจะได้อำหนดเอาไว้แล้วในข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน หรือในคู่มือพนักงาน หรือมี การแจ้งให้ทราบเป็นระยะๆ

2) การกำหนดมาตรการควบคุมความประพุดิตี การที่จะทำให้มาตรฐานมีผลนั้นต้องมีมาตรการกำกับควบคุม ทำนองเดียวกันกล่าวคือต้องมีการกำหนดลักษณะแบบบทกำหนดโทษตามกฎหมายหรือเป็นบทควบคุมวินัยของสงฆ์

3) การสร้างความเข้าใจและยอมรับมาตรฐานรวมทั้งมาตรการเพื่อความเป็นธรรมต่อพนักงาน องค์กรจะแจ้งให้พนักงานทราบ โดยทางใดทางหนึ่งถึงความคาดหวังด้านนี้ รวมถึงความประพุดิตีในสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำ

4) เมื่อพนักงานประพุดิตีผิดก็จำเป็นต้องได้รับการตักเตือนแก้ไขในขณะเดียวกันเมื่อประพุดิตีก็ควรต้องได้รับการยกย่องเชิดชู และส่งเสริมให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

สุขภาพดี

ส่วนใหญ่แล้วเรามักไม่คำนึงถึงกันมากนัก เพราะอาจถือว่าเป็นเรื่องธรรมชาติปล่อยไปตามยถากรรม เมื่อเกิดการเจ็บป่วยก็รักษากันไป แต่ความจริงแล้วเรื่องนี้เป็นเรื่องที่สามารถสร้างเสริมและรักษาได้ คำว่าสุขภาพในที่นี้ หมายถึง สุขภาพจิตและสุขภาพกาย ซึ่งมักอยู่คู่กันเป็นส่วนใหญ่ เพราะสุขภาพจิตดีก็ทำให้สุขภาพกายดีไปด้วย สุขภาพก็ถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอันหนึ่งด้วยเนื่องจากแม้จะมีความรู้ดี ความสามารถมาก และมีประพุดิตีแล้วก็ตาม หากสุขภาพไม่ดีก็ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดี

1.5.2 หน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน

1) หน้าที่และความรับผิดชอบที่พนักงานต้องมีต่อตนเอง ส่วนนี้เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในบรรดาหน้าที่และความรับผิดชอบทั้งหลายที่พนักงานมี หรือจะต้องปฏิบัติ เพราะถ้าหากพนักงานไม่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนแล้ว ใครเล่าจะเป็นผู้รับผิดชอบให้ หน้าที่ความรับผิดชอบนี้กว้างขวางนัก พนักงานจะต้องประพฤติปฏิบัติหน้าที่ของตนเองทั้งในขณะที่ปฏิบัติงานในองค์การและเรื่องส่วนตัว และสำหรับหน้าที่ของพนักงานคนหนึ่งที่ดีควรมีคือการทำให้ตนเองเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของตนให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

2) หน้าที่และความรับผิดชอบที่พนักงานต้องมีต่อเพื่อนร่วมงานการทำงานใด ๆ ก็ตาม เราจำเป็นต้องมีส่วนเกี่ยวข้องและประสานหรือสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเสมอ โดยเฉพาะการทำงานในองค์การธุรกิจ หรืออุตสาหกรรมแล้วย่อมต้องเกี่ยวข้องกับคนอื่นเสมอ พนักงานทุกคนนอกจากจะต้องรับผิดชอบต่อตนเองแล้ว ยังมีภาระหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงานของตนอีกด้วย ดังนั้นพนักงานทุกคนจึงจำเป็นต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงาน โดยให้ความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลพึ่งพาอาศัยกันในการทำงานให้ประสานสัมพันธ์กันอย่างเป็นทีมจึงจะนำความสำเร็จมาสู่ตัวพนักงานและองค์การในที่สุด

3) หน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานที่ต้องมีต่อผู้บังคับบัญชา ในการทำงานประจำวันของเรานั้นผู้ที่เราเกี่ยวข้องอยู่เสมอเป็นประจำก็คือผู้บังคับบัญชาของเรา ทั้งนี้ไม่ว่าเราจะทำงานอยู่ในตำแหน่งใดหรือระดับใดในองค์การก็ตาม

ก. หน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุดพนักงานทุกคนจะต้องปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบของตนตามที่ได้รับมอบหมาย

ข. หน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องให้ความเคารพเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอันชอบธรรมและชอบด้วยกฎหมายของผู้บังคับบัญชา

4) หน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานที่ต้องมีต่อองค์การ ถ้าจะว่ากันตามจริงแล้ว หน้าที่และความรับผิดชอบส่วนนี้ เป็นการรวมเอาหน้าที่และความรับผิดชอบทั้งหมดที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นแล้วมารวมไว้ในส่วนนี้ทั้งหมดเลยทีเดียว เพราะพนักงานจะต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อผู้บังคับบัญชาด้วย

ก. หน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องมาทำงานตามปกติอย่างสม่ำเสมอ ส่วนนี้ก็เป็นส่วนสำคัญเช่นกันเพราะ หากพนักงานขาดงานหรือมาทำงานสายหรือกลับก่อนเวลา อู้งาน หนีงาน หลีกเลี้ยงงาน หรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การในเรื่องการลาหยุด ก็จะทำให้มีผลกระทบต่อการทำงานในหน้าที่ปฏิบัติของตนเองขาดตกบกพร่องได้

ข. หน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องมิจิตสำนึกในความปลอดภัยตลอดจนสุขลักษณะในการทำงานและสถานที่ทำงาน ส่วนนี้ก็เป็นส่วนสำคัญเพราะพนักงานทุกคนจะต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นจำต้องคำนึงถึงความปลอดภัยในการทำงานด้วย

ค. หน้าที่และความรับผิดชอบจะต้องพิทักษ์รักษาปกป้องผลประโยชน์และทรัพย์สินขององค์กร พนักงานส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญส่วนนี้อยู่แล้ว เพราะทรัพย์สินหรือผลประโยชน์ใด ๆ ในองค์กรก็เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ของเราด้วย

ง. หน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องประพฤติตามระเบียบข้อบังคับรวมทั้งแนวทางนโยบายขององค์กร ส่วนนี้ถือว่าเป็นธรรมชาติอยู่แล้ว การมีคนเข้ามาอยู่ร่วมกันทำงานร่วมกันเป็นจำนวนมากๆ ก็จะต้องมีการกำหนดเป็นกฎระเบียบ เพื่อให้ทุกคนได้ยึดถือปฏิบัติเพื่อความสงบสุข ความมีระเบียบวินัย และทุกคนปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

จ. หน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องเป็นตัวแทนขององค์กรต่อลูกค้าและสาธารณชน ลูกค้าคือหัวใจของการประกอบธุรกิจ องค์กรจะอยู่รอดหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับลูกค้าเป็นสำคัญ ดังนั้นสิ่งสำคัญคือการบริการของเราเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ควรปฏิบัติ

1.5.3 ทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรแต่ละระดับ

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาทักษะของพนักงานในระยะยาว ซึ่งมีส่วนประกอบ 3 ด้าน ดังนี้

1) ทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน หากพนักงานขาดทักษะด้านนี้แล้ว จะไม่สามารถปฏิบัติงานให้ลุล่วงได้ เช่น พนักงานที่ทำงานด้านคอมพิวเตอร์ ถ้าไม่มีความรู้ในด้านคอมพิวเตอร์ก็ไม่สามารถแก้ไขข้อมูลในคอมพิวเตอร์ได้ เป็นต้น ซึ่งทักษะตัวนี้มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับพนักงานในระดับปฏิบัติการ

2) ทักษะในการวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงาน ได้แก่ ทักษะในการวางแผน และวางกลยุทธ์ในการทำงาน การคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ไขหรือป้องกันปัญหาในการทำงานจึงเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต้น เป็นต้นไป

3) ทักษะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารระดับกลางจนถึงระดับสูง ซึ่งทักษะในด้านนี้ก็คือ ภาวะผู้นำ การจัดสรรและมอบหมายงาน การกระตุ้นรวมถึงการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การพบปะสื่อสารกับผู้คน และการเจรจาต่อรอง เป็นต้น(วิโรจน์ ลักษณะาคติศร : 2550)

1.5.4 ความรู้ความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงาน

- 1) พนักงานต้องการให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการ หรือผู้มาติดต่อเกิดความพึงพอใจเช่น สำนักงานราชการต่างๆ ก็ต้องให้บริการที่มีมาตรฐานที่ดีแก่ประชาชนที่มาติดต่อ
- 2) พนักงานต้องการสร้างผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพ และเป็นบริการที่ทันต่อเวลา เช่น โรงไฟฟ้าจะต้องผลิตกระแสไฟฟ้าให้มีแสงสว่างในปริมาณที่เพียงพอต่อความต้องการทั้งที่บ้านและตามที่สาธารณะต่างๆ จะต้องดำเนินการให้รวดเร็วทันต่อความต้องการเสมอ
- 3) พนักงานต้องทำงานให้มีประสิทธิภาพค่าใช้จ่ายไม่สูงเกินไปและต้องมีกำไรสูง
- 4) พนักงานต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย ทุกหน่วยงานจะต้องมีการรักษากฎหมาย กฎข้อบังคับของรัฐและ กฎระเบียบของหน่วยงานเอง
- 5) พนักงานต้องปฏิบัติงาน โดยมีเหตุผล และใช้เทคโนโลยี รวมทั้งวิทยาการสมัยใหม่
- 6) พนักงานต้องมีความขยัน หมั่นเพียร ในการปฏิบัติงานของตนอย่างสม่ำเสมอ
- 7) พนักงานต้องปฏิบัติงานให้มีคุณภาพที่ดี โดยให้ได้ตามมาตรฐานหรือดีกว่ามาตรฐาน
- 8) พนักงานต้องมีความรู้ ความเข้าใจในงานในหน้าที่ของตนอย่างดี
- 9) พนักงานต้องมีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ
- 10) พนักงานควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต่อสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ
- 11) พนักงานต้องมีความร่วมมือที่ดีต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและลูกค้า (จำเนียร จวงตระกูล : 2531)

1.5.5 ความรู้ความสามารถของพนักงาน

- 1) ต้องเรียนรู้วิชาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ หมั่นศึกษาและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ให้กับตนเอง
- 2) ความสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยนำความรู้ที่ตนมีไปประยุกต์ใช้งานอย่างได้ผลเพื่อความสำเร็จในการพัฒนาตนและพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศทุกด้าน
- 3) ต้องสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น เคารพในวัยวุฒิและคุณวุฒิของทุกคน และเข้ากับผู้อื่นได้ดี ทำงานเป็นทีมได้

4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แสวงหาทางปรับปรุงสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นเสมอ
คิดค้นวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลาสู่แนวทางใหม่ที่ดีขึ้นกว่าเดิม

5) ต้องปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมตนเอง พร้อมทั้งจะเข้าใจและให้
อภัยผู้อื่น มองคนในแง่ดี ใช้สติในการแก้ปัญหา ใช้ปัญญาในการครองตน เป็นผู้ยิ้มแย้ม ทักทาย
จริงใจใฝ่รู้ (ศิริกานดา ศรีวิสัย : 2542)

1.5.6 การพัฒนาความรู้ความสามารถและบุคลิกภาพ

- 1) พัฒนาความจำ
- 2) พัฒนาความเข้าใจ
- 3) พัฒนาการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้
- 4) พัฒนาการรู้จักวิเคราะห์
- 5) พัฒนาการรู้จักสังเคราะห์
- 6) พัฒนาการรู้จักประเมินคุณค่าต่างๆ

เราจะเห็นว่า การพึ่งตนเองเป็นเรื่องที่จำเป็นสำหรับคนที่รักความก้าวหน้าทั้งหลายแต่
การจะพึ่งตนเองได้นั้น เราจำเป็นต้องพัฒนาตนเองเสียก่อน เช่น เราต้องพัฒนาปัญญาของเขา ด้วย
การศึกษา ด้วยการอ่าน การฟังปาฐกถา หรือการฟังบรรยายจากผู้รู้เราต้องพัฒนาคุณสมบัติทางใจ
ที่จะใช้เครื่องมือสู่กับการดำรงชีวิต เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความกล้าหาญ ความเข้มแข็ง ความ
มานะพยายาม ความอดทน ฯลฯ เราจำเป็นต้องพัฒนาบุคลิกภาพให้เป็นไปในทางที่ดี เช่น สร้าง
เสน่ห์ด้วยการยิ้มแย้มแจ่มใส การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การวางตนให้เหมาะสมกาลเทศะ เป็นต้น
หากเราพัฒนาจากอุปนิสัยที่เลวไปสู่อุปนิสัยที่ดีมากเท่าไรเราก็จะยิ่งพึ่งตนเองได้มากนั้น และยัง
เป็นที่พึ่งของญาติ พี่น้อง บุตร ภรรยาหรือสามี ตลอดจนเป็นที่พึ่งแก่คนที่เข้ามาขอความช่วยเหลือ
เราจะทำให้ชีวิตเราเจริญรุ่งเรือง และประสบแต่ความก้าวหน้ายิ่งๆ ขึ้นไป และยังช่วยทำให้เรา
สามารถใช้ความรู้ ความคิด สติปัญญา เข้าแก้ไขเหตุการณ์ต่างๆ ได้ทันท่วงทีอีกด้วย

1.5.7 ความรู้ความสามารถและคุณลักษณะของพนักงาน

ความรู้ มี 2 ประการ คือ ความรู้ในสังขธรรมกับความรู้ทางโลกเรียกว่า ภูมิ
สมมติ การหาความรู้นั้นมีวิธีมากมาย ได้แก่

1) การอ่าน เป็นการแสวงหาความรู้ที่ปราชญ์ในอดีตได้รวบรวมไว้เป็น
การประหยัดเวลาที่เราจะได้อ่านหรือคิดตั้งทฤษฎีขึ้นมาเอง แต่การอ่านที่ดีนั้นคือ ควรอ่านด้วยความ
ตั้งใจ และเก็บจำเอาแต่สาระสำคัญของหนังสือเล่มนั้น

2) การฟัง มีคำภาษาบาลีว่า “พหูสูต” แปลว่า ผู้ที่ฟังมาก คนที่ฟังมาก ย่อมรู้มากการฟังคำสอนจากครูอาจารย์ การฟังปาฐกถา การฟังอภิปราย การฟังโถ้วาที การจดจำ ในเรื่องสำคัญๆ

3) การเขียน เป็นการฝึกหัดให้มันสมองได้ทำงานอย่างมาก คนที่เขียนได้ก็ จำเป็นต้องอ่านมาก ฟังมาก หรือมีประสบการณ์มาก การทดลองเขียนจะเป็นการดึงความรู้จาก ส่วนลึกของจิตใจที่เราสะสมออกมา

4) การสนทนา ต่างจากการฟัง แต่จะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่าง คนทั้งสองฝ่ายมีการถกเถียงและขัดแย้งกันได้

5) การสังเกต ทำให้เรามีความรู้ชนิดที่ไม่ต้องลอกเลียนจากผู้อื่น การอ่าน และการฟังแม้จะให้ความรู้มาก แต่ก็เป็นการลอกเลียนความคิดคนอื่น การสังเกตจะทำให้เราได้รับความรู้เป็นของตนเองจริงๆ และรู้ลับพลัที่เราใช้ความสังเกตนั้น

6) การคิด หมายถึง การตรึกตรอง การได้ตรอง คนที่อ่านมาก และฟัง มากแต่ไม่ใช้ความคิดความวินิจฉัยเลือกเชื่อ และทำให้ความรู้แตกฉานออกไปก็ไร้ประโยชน์เปล่าๆ

7) การทดลอง หมายถึง การตั้งสมมติฐานอันดับหนึ่งแล้วสร้างเครื่องมือ หรือวิธีขึ้นทดลองว่าทฤษฎีนั้นๆ เป็นความจริงเพียงใด นอกจากนี้ยังสามารถทดลองเพื่อพิสูจน์ ข้อเท็จจริงที่ผู้อื่นได้ค้นคว้ามาแล้ว

8) การฝึกฝน คือ การหาความชำนาญจากการฝึกฝน ฝึกใช้เครื่องมือ หรือ ฝึกสมรรถภาพต่างๆ ให้เชี่ยวชาญ

9) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ เป็นการแยกแยะเหตุและผล วิเคราะห์เป็นการแยกแยะ แต่การสังเคราะห์เป็นการรวมสรุป

10) ประสบการณ์ได้แก่ การผ่านพบเหตุการณ์หรือความชำนาญนั้นๆ ด้วยตนเอง

11) การฝึกสมาธิหรือวิปัสสนา ได้แก่ การทำใจให้สงบและใช้ปัญญา พิจารณาความจริง หาเหตุผล ขจัดกิเลสให้น้อยลงจนหมดไป กล่าวคือ ดวงจิตของเราเป็นธรรมชาติ ที่รู้อะไรต่ออะไรอยู่ในตัวเองแล้ว ความจำ ความจริง ความจำกัดความรู้ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกัน ต่อเนื่องกัน กล่าวคือ คนเราเกิดความรู้ก่อนแล้วความรู้นั้นจะประทับแน่นอยู่ในจิตใจกลายเป็น ความจำ เช่น

ก ต้องฝึกให้มีความสังเกต

ข ต้องมีเจตนา หรือความตั้งใจที่จะจำ

ค ควรรู้พื้นเรื่องที่จำ ทบทวนบ่อยๆ

ง ต้องหมั่นเปรียบเทียบหรือหัดอุปมาอุปมัย

จ หัดจำแต่แก่นสาระของความรู้

สัมปชัญญะ เน้นคุณลักษณะที่ใกล้เคียงกับความสังเกต ต่างกันที่สัมปชัญญะต้องมาก่อนจึงจะเกิดความสังเกตได้ สัมปชัญญะ คือความรู้สีกตัว ต่างกับสติ คือ ความรู้ตัว ฐูในสิ่งที่เกิดขึ้นมีประโยชน์ดังนี้

- 1) ทำให้จิตใจตื่นอยู่ตลอดเวลาไม่หลับไหล
- 2) ทำให้เกิดความสังเกตและเกิดความรู้ในสิ่งที่ได้สังเกต

ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของบรรดาบุคคลสำคัญทั้งหลาย ไม่มีใครเลยที่จะปราศจากความเชื่อมั่นในตนเอง เพราะหากว่าความเชื่อมั่นแล้ว ย่อมไม่มีโอกาสก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงได้

- 1) ต้องรู้ว่าตนเป็นที่พึ่งแห่งตนและหมั่นช่วยตัวเองให้มากที่สุด
- 2) ต้องรู้จักนับถือตนเอง และเชื่อในความสามารถของตนเอง
- 3) ต้องมีความคิดอ่านเป็นของตนเอง ไม่เป็นทาสความคิดของคนอื่น
- 4) อย่าคิดว่าทำไม่ได้ จงคิดเสมอว่าเราทำได้
- 5) ต้องฝึกหัดปลูกฝังอุปนิสัยที่ดี

การหาเหตุผลให้ถูกต้อง การต่อสู้ทางความคิด หรือการโต้เถียงกันในที่ประชุมก็ดี สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ การหาเหตุผลที่ถูกต้อง เพราะเหตุผลที่ถูกต้องจะเป็นที่ยอมรับในที่ประชุม จึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของบรรดาผู้นำทั้งหลาย

ความเป็นผู้มีระเบียบ เป็นเรื่องของการฝึกความฝืนใจตนเอง เป็น การบังคับตนเองให้อยู่ในระเบียบ อยู่ในกรอบของกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ จะต้องอาศัยกำลังใจในการเอาชนะใจตนเองให้อยู่ในระเบียบได้ตลอดไป เช่น

- 1) เป็นคนเคารพต่อระเบียบวินัย กฎหมาย หรือกฎเกณฑ์ทางสังคมไม่ฝ่าฝืน
- 2) ควรฝึกกฎเกณฑ์ในชีวิตประจำวัน
- 3) ควรทำตนให้เป็นตัวอย่างกับผู้น้อย
- 4) ต้องหลีกเลี่ยงกับพวกที่ขาดระเบียบ
- 5) ไม่ส่งเสริมให้คนอื่นฝ่าฝืนกฎระเบียบ

ความเป็นคนละเอียดลออ ต้องฝึกตัวเองให้เป็นผู้มีความคิดและการกระทำที่ละเอียดลออการงานต่างๆ ก็จะเดินไปอย่างราบรื่นและไม่ผิดพลาด

- 1) มีสติ และความระมัดระวัง
- 2) ฝึกเป็นคนช่างสังเกต

- 3) เป็นคนรอบรู้
- 4) ต้องมีสมาธิ
- 5) ไม่ทำงานอย่างฉาบฉวย
- 6) ทำตามระเบียบแบบแผนที่ดี

ปฏิภาณหรือไหวพริบ คือ ความคิดหรือการพูดที่เกิดโดยฉับพลันทำให้ การแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและเป็นประโยชน์ต่อตนเองมีคุณสมบัติคือ

- 1) มีสติปัญญาดี
- 2) มีความสังเกต
- 3) มีความรอบรู้
- 4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 5) มีความจำดี
- 6) มีความวินัยข้อยกเว้นที่ถูกต้อง
- 7) มีความรวดเร็ว
- 8) มีเชาวน์ไหว

ความกล้าหาญ มีหลายประเภท เช่น คนกล้าในทางที่ผิด เรียกว่า บ้าบิ่น ถ้าจะเป็นผู้กล้าที่ถูกต้องต้องรู้จักรับผิดชอบการตัดสินใจของตนเองมีลักษณะคือ

- 1) รักความจริง กล้าเผชิญความจริง
- 2) มีความรับผิดชอบสูง
- 3) มีจิตใจมั่นคงและมีสติ
- 4) มีจิตใจพร้อมจะสู้กับเหตุการณ์ต่าง ๆ
- 5) มีนิสัยเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม
- 6) เป็นคนที่เก็บความลับได้
- 7) ไม่ท้อถอยอะไรง่ายๆ

การทำงานเสมอต้นเสมอปลาย แสดงถึง อุปนิสัยหนักแน่นมั่นคงเป็นคนที่ ไม่โลเลแท้จริงการทำงานทุกชนิดจำเป็นต้องอาศัยความสม่ำเสมอ จะเห็นว่าสถานราชการหรือห้างร้าน บริษัทก็ตามจะมีกำหนดเวลาทำงานแน่นอนเพื่อให้งานเป็นไปด้วยความสม่ำเสมอ

- 1) ต้องไม่เป็นคนใจร้อนหรือใจเร็ว
- 2) ทำงานให้ช้าและตรงต่อเวลา
- 3) จงหัดเป็นคนใจเย็น
- 4) ฝึกทำงานให้มีวัตถุประสงค์และนึกถึงวัตถุประสงค์บ่อยๆ

5) จงฝึกทำอะไรให้เป็นกิจวัตรประจำวัน(สมิต อาชวณิชกุล : 2529)

การทำงานเป็นทีม คือ การที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้รวมกันเข้าเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ความพยายามร่วมกันทำงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไป(จินตนา ณ ระนอง : 2525 : 3)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง บุคคลร่วมปฏิบัติงานเป็นทีม มีการประสานงาน ออกความคิดเห็น ให้ความร่วมมือเพื่อให้กิจกรรมการงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้(สมพงษ์ เกษมสิ : 2526 : 42)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลเข้ามาร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน และทุกคนในกลุ่มมีบทบาทในการช่วยดำเนินงานของกลุ่ม มีการติดต่อสื่อสาร และประสานงานกันเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเพื่อประโยชน์ร่วมของกลุ่ม(วิจิตร ศรีสะอาด และคณะ : 2535 : 243)

ผลิน ภูัจจุณ (2540 : 12) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม (Team work) เป็นการทำงานที่เน้นความร่วมมือในการทำงาน โดยบุคคลหรือสมาชิกของกลุ่มจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถเฉพาะอย่างที่แตกต่างกัน โดยที่ทุกคนมีส่วนช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายใต้การตกลงร่วมกัน ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ เพราะได้ผ่านขั้นตอนการระดมความคิดระหว่างสมาชิก

อำนาจ วงษ์สมิง (อ้างถึงในดวงพร ปิ่นสุวรรณ : 2541 : 3) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมไว้ว่า คือการที่บุคคลมากกว่าหนึ่งคนมาร่วมกลุ่มกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีเป้าหมายร่วมกัน

Milk Woodcock (อ้างถึงใน ชุติมา มาลัย : 2538 : 3) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมไว้ว่าคือ การที่แต่ละบุคคลมาร่วมกันทำงานเพื่อที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จได้มากกว่าการที่จะทำงานตามลำพัง

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยมีเป้าหมายร่วมกัน มีการประสานงานกัน ใช้ความรู้ความสามารถร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การทำงานเป็นทีมงาน หมายถึง การรวมตัวของคนหลายคน ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอในช่วงเวลาหนึ่ง คนเหล่านี้จะมีการรับรู้ในตนเองว่าพวกเขาขึ้นต่อกันและกันในอันที่จะปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของเขาเหล่านั้น

โครงสร้างของทีมงาน ทีมงานต้องมีสิ่งซึ่งจะทำหน้าที่เชื่อมหรือยึดให้สมาชิกกลุ่มอยู่ด้วยกันเป็นกลุ่มได้ สิ่งเหล่านั้นได้แก่ สถานภาพ บทบาท บรรทัดฐาน การสื่อสาร

การเกิดของทีมงาน การที่กลุ่มต่างๆ เกิดขึ้นมา ได้ย่อมจะต้องมีปัจจัยบางประการที่ส่งเสริมให้เกิดขึ้นมาได้อย่างง่ายหรือยาก โดยทั่วไปปัจจัยที่ส่งเสริมให้กลุ่มเกิดขึ้นได้สะดวกมีอยู่ 7 ประการ คือ

- 1) สมาชิกกลุ่มมีความต้องการร่วมกัน
- 2) สมาชิกมีผลประโยชน์ร่วมกัน
- 3) สมาชิกมีเป้าหมายร่วมกัน
- 4) สมาชิกอยู่ใกล้กันมีโอกาสรวมกลุ่มกันได้ง่าย
- 5) กิจกรรมของกลุ่มมีแรงดึงดูดให้คนมารวมกลุ่ม
- 6) การเข้ามารวมกลุ่มเกิดจากสมาชิกของกลุ่มมีแรงดึงดูดต่อกัน
- 7) เป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการส่วนตัวของคนเราได้

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

- 1) บทบาทของสมาชิกแต่ละคนในทีมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน
- 2) เข้าใจลักษณะของทีม บทบาททั้งหมดในหน้าที่ขององค์การ
- 3) เพื่อการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกทุกคนในทีมที่มีประสิทธิภาพ
- 4) มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกด้วยกัน
- 5) เข้าใจกระบวนการของกลุ่ม พฤติกรรม และการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม เพื่อทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด

6) มีแนวทางของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในการแก้ปัญหาต่างๆ เป็นทีม ทั้งในเรื่องงานและระดับความสัมพันธ์

7) มีความสามารถในการเบี่ยงเบนความขัดแย้งให้เป็นการสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย

8) มีการร่วมมือประสานงานกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ลดการแข่งขันที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่กลุ่มและองค์การ

9) การเพิ่มสมรรถภาพของกลุ่มในการทำงานด้วยกันกับกลุ่มอื่นในองค์การ

- 10) มีความรู้สึกที่ดีขึ้นต่อกันและกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

ความชำนาญ ความชำนาญในงานเรียกว่า ทักษะ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในแง่ของเทคนิค หรือกระบวนการของงาน เช่น งานวิศวกรรม งานวิเคราะห์ระบบ งานบัญชี งานการตลาด หรือเป็นความรู้ที่ยากแก่การจับต้องได้หากเกิดจากประสบการณ์ เช่น งานขาย

- ความรู้ ความชำนาญในงาน สามารถแบ่งได้ 4 ระดับ ดังนี้
- หน้าที่หนึ่ง
- 1) ระดับทำงานได้ คือ ความสามารถทำงานในหน้าที่เฉพาะหน้าที่ใด
 - 2) ระดับทำงานเป็น คือ รู้หน้าที่ของตนเอง
 - 3) ระดับทำงานเก่ง คือ มีความสามารถพิเศษมีประสบการณ์ตรงกับงาน
 - 4) ระดับเชี่ยวชาญในงาน คือ มีความเชี่ยวชาญทั้งทฤษฎี เทคนิค และ การปฏิบัติ

1.5.8 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรครอบคลุมการพัฒนาด้านต่างๆ ได้แก่

- 1) การพัฒนาทางด้านร่างกายของบุคลากร การพัฒนาร่างกายมุ่งพัฒนาเพื่อให้บุคลากรเข้มแข็ง มุ่งให้บุคลากรมีร่างกายที่อยู่ในสภาพพร้อมปฏิบัติงานได้นานที่สุดเท่าที่จะกระทำได้
- 2) การพัฒนาทางด้านความรู้ของบุคลากร เป็นการเพิ่มพูนความรู้ทั่วไปและความรู้ในวิชาชีพของบุคลากร
- 3) การพัฒนาทางด้านทักษะความชำนาญของบุคลากร เป็นการพัฒนารอบคลุมทักษะด้านต่างๆ ได้แก่
 - ก. ทักษะทางกายภาพ ได้แก่ ทักษะที่เกี่ยวกับการใช้อวัยวะส่วนต่างๆ หรือส่วนใดส่วนหนึ่งให้สามารถเคลื่อนที่ได้อย่างฉับไว
 - ข. ทักษะทางความคิดและสติปัญญา ได้แก่ การใช้ความคิดเพื่อแก้ปัญหาหรือพิจารณาโดยอาศัยวิจารณญาณ หรือใคร่ครวญไตร่ตรองในเรื่องต่างๆ
 - ค. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถในเชิงการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น เป็นความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการจูงใจและการใช้ภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติงาน โดยประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน
 - ง. ทักษะทางด้านเทคนิคเป็น การใช้ความรู้ วิธีการเทคนิค และอุปกรณ์ต่าง ๆ
- 4) การพัฒนาทางด้านคุณธรรม นอกจากจะเป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการปฏิบัติงานแล้วจะต้องมีคุณธรรมในด้านความเสมอภาคยุติธรรมในการทำงานด้วย
- 5) การพัฒนาทางด้านระบบความคิด หมายถึง ความสามารถในการคิดของบุคลากรเพื่อแสวงหาข้อมูลโดยใช้วิจารณญาณ ทบทวน ไตร่ตรอง
- 6) การพัฒนาทางการเพิ่มพูนประสบการณ์ของบุคลากร ประสบการณ์ที่บุคลากรมีอยู่นั้น ได้แก่ การที่บุคคลมีโอกาสดำเนินงานมาก ฟังมาก เขียนมาก เรียนรู้มาก แล้วได้ทำงานนั้นเป็นประจำก็จะเกิดเป็นประสบการณ์ของบุคลากรนั้น

1.5.9 คุณลักษณะส่วนบุคคล

คุณลักษณะส่วนบุคคล หรือ Personal Attribute เป็นทัศนคติ ความคิด ความเชื่อ หรือแรงจูงใจที่มีอยู่ภายในตัวคุณเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่คุณมีและถูกปลูกฝังจนคิดเป็นนิสัย คุณลักษณะส่วนบุคคลจึงจัดได้ว่าเป็นภาพลักษณ์ที่คนอื่นมองตัวคุณอย่างหนึ่ง ผู้ที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ดี จะทำให้คนอื่นอยากเข้าใกล้อยากคบหาและพูดคุยด้วย คุณลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญและขอแนะนำเสนอ ได้แก่ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ : 2547)

1) การควบคุมอารมณ์และความเครียด การแสดงกิริยา คำพูด และพฤติกรรมอย่างเหมาะสม เมื่อคุณเผชิญกับสภาวะความเครียดและปัญหาที่รุมเร้าคุณอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะทำให้คุณมีจิตใจที่สงบ มีสติรู้ว่าควรจะทำอย่างไรกับปัญหาด้วยวิธีการใด

2) การมองโลกในแง่ดี เป็นการคิด ทำ และพูดแต่สิ่งดีๆ และสร้างสรรค์กับตนเอง และผู้อื่น ไม่มองตนเองและคนอื่นในแง่ไม่ดี มีความมั่นใจและศรัทธาในตนเองและผู้อื่นอย่างจริงจัง คนที่มองโลกในแง่ดีจะทำให้มีเสน่ห์ชวนอยู่ใกล้ด้วย เนื่องจากเวลาที่พูดคุยด้วยแล้วจะรู้สึกสบายใจ รู้สึกว่าชีวิตนี้ยังมีหวัง

3) ความกระตือรือร้น เป็นภาพลักษณ์ที่เห็นได้จากพฤติกรรม การแสดงออกถึงความรู้สึกตื่นตัวและชวนขวยที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ซึ่งรวมทั้งมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ภาพลักษณ์ของคนที่มีความกระตือรือร้นย่อมจะทำให้ได้รับความไว้วางใจให้ทำงานหรือโครงการพิเศษอยู่เสมอ หรืองานที่เพิ่มมูลค่าให้กับตนเอง มากกว่าภาพลักษณ์ของคนที่ไม่แสดงออกถึงความไม่กระตือรือร้นในชีวิตการทำงาน

4) การรักษาความลับ ภาพลักษณ์ของคนที่สามารถรักษาความลับได้นั้น จะต้องเป็นคนที่มีรู้จักแยกแยะข้อมูลไม่ควรพูดหรือไม่ควรพูด ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามระดับของบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและหรือภายนอกหน่วยงาน

5) ความเชื่อมั่นในตนเอง สังเกตเห็นได้จากการแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในสิ่งที่ตนเองคิด ทำ และพูดว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม และมีข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุน ภาพลักษณ์ของคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองนั้นย่อมได้รับการยอมรับและไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย และพวกเขาจะปฏิบัติตามในสิ่งที่คุณคิดและพูดอย่างมั่นใจ

6) การมีกาลเทศะ การรู้ว่าอะไรควรทำ ไม่ควรทำ หรือควรพูดในเรื่องใด และสถานการณ์ใด จัดได้ว่าเป็นภาพลักษณ์อย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการรู้จักการวางตนให้เหมาะสมกับกลุ่มคน เวลา สถานการณ์ จังหวะ และโอกาส พูดง่ายๆ ว่าเป็นคนที่มีกาลเทศะ พบว่าคนที่มีกาลเทศะจะเป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้ใหญ่หรือคนที่พบเห็นเอ็นดู เป็นที่รัก และได้รับความร่วมมือ ความช่วยเหลือจากผู้อื่น

ดังนั้นภาพลักษณ์ของตนเอง (Self image) ที่ดูดีเสมอไม่ว่าจะเป็นเรื่องของทรงผม เสื้อผ้า ใบหน้า การมีท่าทาง ยืน และเดินที่งามสง่า รวมทั้งพฤติกรรมการแสดงออกถึงคุณลักษณะ ส่วนบุคคลที่เหมาะสม จะทำให้คุณเป็นผู้หนึ่งที่มีเสน่ห์และชวนให้คนอื่นอยากให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือในกิจการงานของคุณ

คุณลักษณะส่วนบุคคล (Individual characteristics)

พฤติกรรมของบุคคลในองค์การเป็นผลจากองค์ประกอบหลายประการ ทั้งองค์ประกอบภายนอกตัวบุคคลและภายในตัวบุคคล ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลนี้เมื่อปฏิบัติงานไปแล้วย่อมมีผลสืบเนื่องมาจากการกระทำพฤติกรรมนั้น ผลสืบเนื่อง อาจจะเป็นไปได้ทั้งในลักษณะที่เป็นความพอใจและความไม่พอใจแก่บุคคล หากนำความพอใจมาให้บุคคลก็มักจะทำพฤติกรรมนั้นซ้ำอีก (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ : 2529 : 6) ในทางตรงกันข้ามหากนำความไม่พอใจมาให้บุคคลก็จะพยายามทำพฤติกรรมใหม่ ดังนั้นคุณลักษณะส่วนบุคคลในองค์การจึงมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการทำงาน เพราะพฤติกรรมของบุคคลส่งผลต่อการปฏิบัติงาน (Job performance) (ภารณี กิริ์ติบุตร: 2529: 93)

มิลตัน (Milton) ได้เสนอคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่เป็นตัวแปรต่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ความสนใจ
- 2) ทักษะคติ
- 3) ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 4) ทักษะความชำนาญ
- 5) ความต้องการ

เฮาส์ (House) ได้เสนอคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นส่วนประกอบหนึ่งของความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ความต้องการของบุคคล
- 2) ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา
- 3) บุคลิกภาพ

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 1) ความต้องการของบุคคล (Needs) มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานอย่างมาก การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการปฏิบัติงาน จึงเป็นสิ่งที่เร้าที่กระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องศึกษาให้ทราบถึงพฤติกรรมของ

บุคคลและความต้องการของแต่ละคน เพื่อที่จะสามารถชักจูงหรือผลักดันให้พฤติกรรมในการทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด (ชงชัย สันติวงษ์: 2523 :345)

2) ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Abilities) ความสามารถของบุคคล เป็นเครื่องกำหนดการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน (ชาญชัย อาจินสมาจารย์: 2521: 821) สเตียร์ (Steers) ได้เสนอองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งที่เป็นปัจจัยของการปฏิบัติงานที่ดีของแต่ละบุคคลในองค์การ นั่นคือ ความสามารถซึ่งจะเป็นเครื่องกำหนดสมรรถนะของบุคคลในการทำงานเพื่อองค์การ (Steers: 84-101) ในทำนองเดียวกัน ฮันท์ (Hunt) กล่าวว่า อิทธิพลที่มีผลต่อคุณลักษณะของตัวบุคคล คือ ความสามารถ ผลงานขององค์การจะดีหรือไม่ จึงขึ้นอยู่กับความสามารถตัวบุคคลในองค์การ

3) บุคลิกภาพ หมายถึง ทุกสิ่งที่ประกอบเป็นตัวบุคคล รวมทั้งลักษณะทางกาย อารมณ์ ความรู้ ความสามารถ และการแสดงออก ซึ่งบุคลิกภาพจะมีผลโดยตรงต่อกิจการงาน ชีวิตส่วนตัว และสังคม คุณลักษณะส่วนตัวที่เกี่ยวกับคุณภาพ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความรับผิดชอบ ความมีอารมณ์มั่นคง หนักแน่น ความอดทน มานะอดสาหะ ความกระตือรือร้น

คุณลักษณะส่วนบุคคลพิจารณาด้านพฤติกรรม (ธีระพล คล้ายสิงห์: 2546) พฤติกรรมการทำงาน แบ่งเป็น 3 ข้อ

1) มีความกระตือรือร้นและความตั้งใจในการทำงาน หมายถึง มีความกระตือรือร้นเอาใจใส่ รับผิดชอบสูง และผลงานได้คุณภาพเป็นที่ยอมรับอย่างมาก

2) ความตรงต่อเวลา หมายถึง มีความตรงต่อเวลาอย่างสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน

3) ความสนใจใฝ่รู้ แสวงหาความรู้เพิ่มเติม หมายถึง มีความสนใจ หมั่นแสวงหาวิชาการความรู้ ทักษะ เพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอจนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์อย่างต่อเนื่อง

คุณลักษณะ แบ่งเป็น 3 ข้อ

1) ความเสียสละและอุทิศเวลาในการทำงาน หมายถึง เสียสละอุทิศเวลาเพื่อการทำงาน เร่งดำเนินการหรือช่วยเหลือให้งานแล้วเสร็จโดยเร็วอย่างสม่ำเสมอ

2) ความมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม หมายถึง ครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและวิชาชีพ เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้อื่นอยู่อย่างสม่ำเสมอ ตลอดเวลาจนเป็นที่ยอมรับและยกย่อง

3) ความมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออกการติดต่อสื่อสารต่อผู้อื่นด้วยมิตรสัมพันธ์อันดีเยี่ยมอยู่เป็นประจำ และสามารถเข้าได้กับทุกกลุ่มคนทุกระดับ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นที่ยอมรับและกล่าวยกย่องชมเชย

1.6. สมรรถนะกับการประยุกต์ใช้ในองค์กร

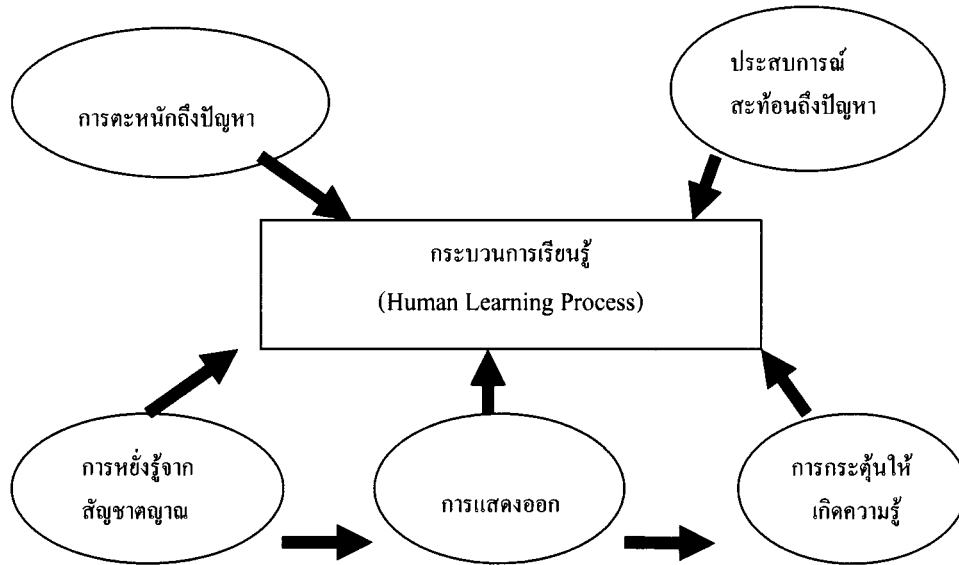
ระบบสมรรถนะก็เหมือนเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารและขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งต้องอาศัยการสนับสนุนที่จริงจังจากผู้บริหารระดับสูงและจากผู้บริหารที่สำคัญในองค์กรการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรจะไม่มีวันประสบความสำเร็จ ถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร ตัวผู้นำและทีมผู้นำต้องมีความเข้าใจเรื่องแผนกลยุทธ์ และต้องมีมิติในด้านความเข้าใจถึงอนาคตว่าถ้าองค์กรไม่มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรก็จะประสบความล้มเหลว เพราะไม่สามารถปรับตัวได้ทันสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ดังนั้นในการนำสมรรถนะมาใช้ควรคำนึงบทบาทของผู้เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1) บทบาทของผู้บริหารในการนำเอากรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กร
- 2) บทบาทของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการผลักดันและนำกรอบสมรรถนะมาใช้
- 3) บทบาทของหัวหน้าฝ่ายต่างๆ รวมถึงตัวพนักงานในการนำกรอบสมรรถนะมาใช้

1.6.1 บทบาทของผู้บริหารในการนำเอากรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กร

มี 6 ขั้นตอนคือ

- 1) สร้างแรงจูงใจสำหรับการเปลี่ยนแปลงและให้ความรู้แก่พนักงาน สิ่งแรกที่ต้องทำในการนำกรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ คือ ต้องจูงใจให้คนในองค์กรเห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง สำหรับองค์กรที่มีความเข้มแข็ง คนในองค์กรจะตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ การที่จะกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมักจะมาจากกระบวนการเรียนรู้ (Learning process) ทั้งเรียนรู้จากประสบการณ์ทางตรงหรือทางอ้อม ยิ่งองค์กรมีการเรียนรู้มากเท่าไร ก็จะยิ่งทำให้การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีโอกาสประสบความสำเร็จมากเท่านั้น เพราะในกระบวนการเรียนรู้เป็นการหล่อหลอมค่านิยม และความเชื่อของคนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ด้วยเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน เป็นการสร้างความตระหนักรู้ในปัญหาาร่วมกันรวมทั้งหาทางที่จะรับมือกับปัญหา(ดูภาพที่ 2.8 ประกอบ)



ภาพที่ 2.8 ปัจจัยที่ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้

2) การแบ่งปันความรู้และภาพลักษณ์ของสมรรถนะเพื่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้นำจะสร้างแรงจูงใจให้เห็นเพื่อให้บุคลากรได้มองเปรียบเทียบว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง โดยนำกรอบสมรรถนะมาใช้แล้วยอมให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า การที่องค์กรมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งถือเป็นจุดแข็งขององค์กร ผู้นำที่มีความสามารถต้องสามารถจูงใจ โน้มน้าวให้บุคลากรคล้อยตาม ความต้องการที่องค์กรต้องนำระบบสมรรถนะเข้ามา เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น

3) ผู้นำต้องสร้างให้บุคลากรเกิดความตระหนักระหว่างช่องว่างที่เกิดขึ้น จากความจริงและจินตนาการที่สร้างไว้ ในที่นี้หมายถึงผู้นำต้องชี้และกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมองเห็นสภาพที่เป็นจริงขององค์กรและสภาพที่พึงปรารถนาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน โดยวิธีการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างรอบด้าน เพราะบางครั้งการประเมินจากกลุ่มคนหลากหลายกลุ่ม จะช่วยทำให้ภาพที่องค์กรอยากจะเป็น มีความเด่นชัดยิ่งขึ้น

4) ต้องมีการวางแผนและปฏิบัติตามแผนของการเปลี่ยนแปลง ขึ้น การวางแผนนี้ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และแผนการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้นำจะต้องแสดงสมรรถนะที่เหมาะสมออกมา ซึ่งจะช่วยให้แผนนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจ

5) มีการประเมินผลระดับของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการติดตามผลอยู่ตลอดเวลา โดยผู้นำต้องแน่ใจว่าบุคลากรที่มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นได้รับการกระตุ้น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสิ่งที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง คือความสูญเสียความมั่นใจว่าไม่ได้รับ การสนับสนุน ซึ่งจะทำ

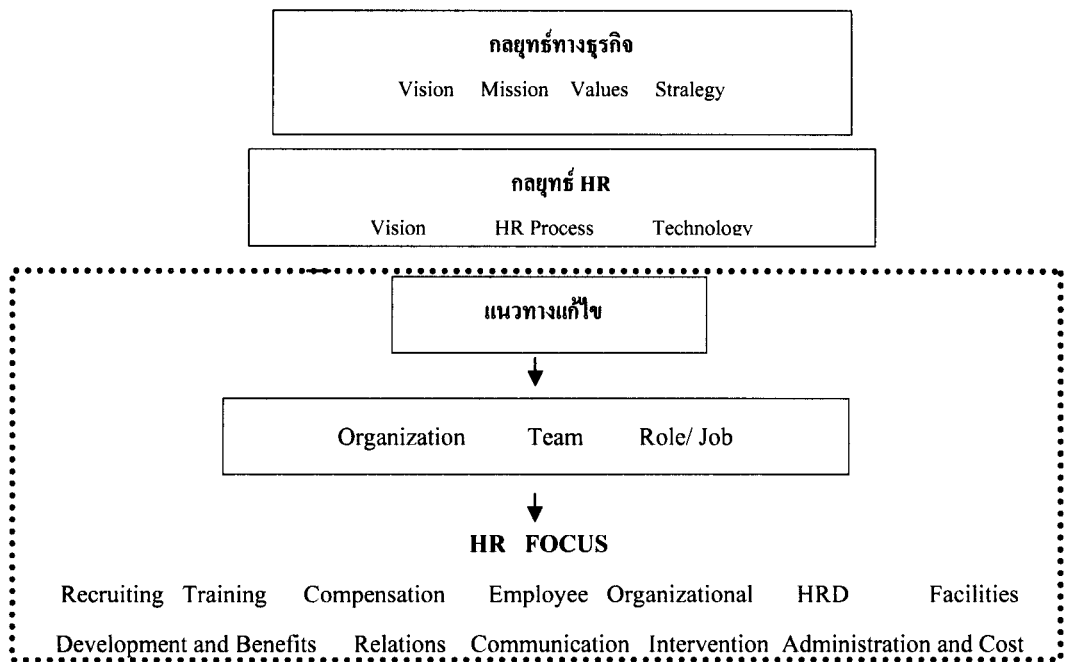
ให้การเปลี่ยนแปลงสะดูค ดังนั้นการให้การสนับสนุนและเสริมสร้างความมั่นใจจึงเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำ

6) การสร้างแรงตอกย้ำเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงใหญ่ๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กรมักจะต้องใช้ระยะเวลา และเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงได้รับผล ตัวผู้นำจึงต้องใช้โอกาสทุกครั้งที่มีการสื่อสาร พบปะกับบุคลากรในองค์กร แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพูดคุยถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้เห็นว่าผู้นำให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงนี้

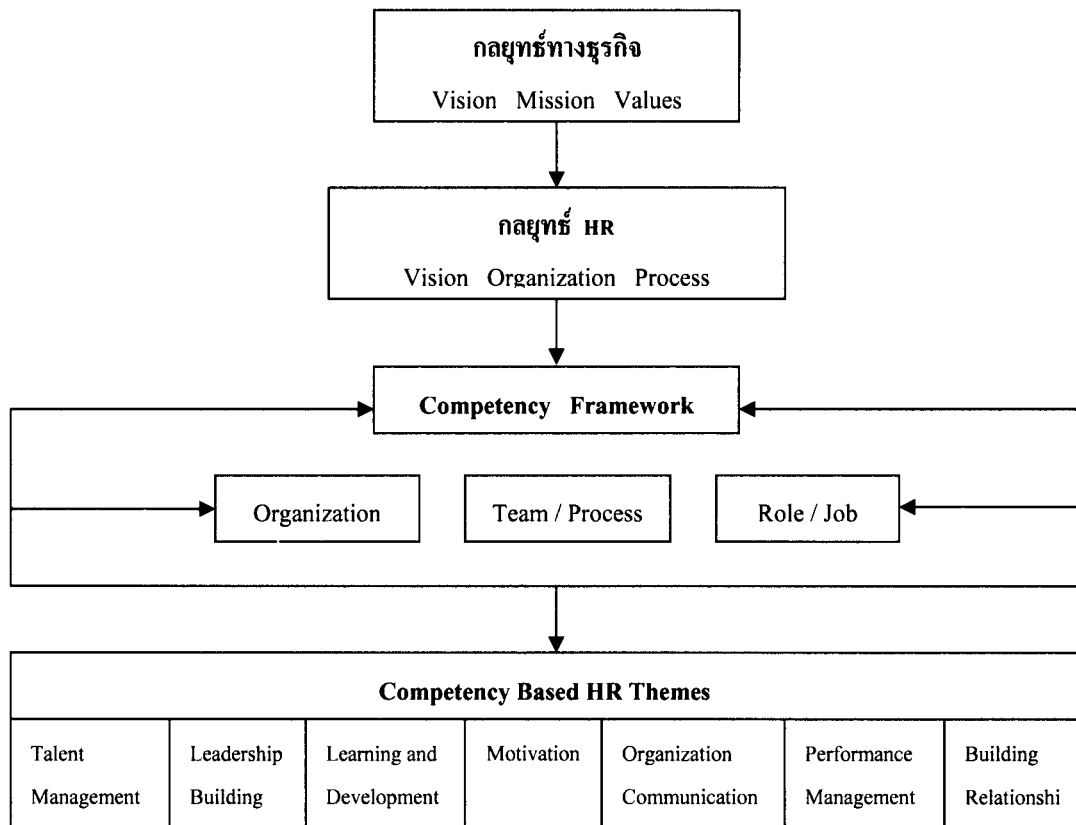
6.1.2 บทบาทของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการนำเอาแนวคิดสมรรถนะเข้ามาใช้องค์กร

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญที่สุดในการนำกรอบสมรรถนะมาใช้ โดยแต่เดิมบทบาทของฝ่ายบุคคลจะเน้นด้านกระบวนการภายใน เช่น การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง หรือการฝึกอบรม และด้วยรูปแบบขององค์กรแบบดั้งเดิมที่เป็นแบบปิรามิดเลขทำให้การบริหารคนภายในนั้น เน้นการควบคุมและเคร่งครัดในเรื่องของกฎระเบียบ วิธีการ มากกว่าที่จะมุ่งถึงผลลัพธ์หรือประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์กร

ดังนั้นเมื่อมีการนำเอากรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ จึงมีผลต่อการที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทให้สอดคล้องโดยยึดแนวทางของกรอบสมรรถนะเป็นหลัก (ดูภาพประกอบ)



ภาพที่ 2.9 บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นแต่บทบาทการจัดการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Context and Role of HR-HR Emphasis)



ภาพที่ 2.10 บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นกรอบสมรรถนะ
(Competency Based Human Resource Management)

ถ้าพิจารณาเปรียบเทียบ รูปทั้งสองข้างต้นจะเห็นว่าบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องหันไปให้ความสำคัญกับการบริหาร ผู้มีวิสัยทัศน์สามารถสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้ สร้างเครือข่าย และสร้างพันธมิตรผูกพันให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งทั้งหมดทำให้ตัวสมรรถนะของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย จากเดิมฝ่ายบุคคลจะให้ความสำคัญกับการทำคุณสมบัติของพนักงาน (Job Specification) และใช้คุณสมบัติเหล่านั้นเป็นพื้นฐานในการสรรหา คัดเลือก ประเมิน และให้ค่าตอบแทนแก่พนักงาน ในขณะที่รูปแบบเดิมนั้นจุดเน้นจะอยู่ที่ตัวงาน แต่แนวคิดของกรอบสมรรถนะจุดเน้นจะอยู่ที่ตัวบุคลากร เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขันมากขึ้น (Hyper-Competitive Environment) ทำให้องค์กรต้องปรับตัวพยายามผลักดันตัวเองให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งองค์กรเหล่านี้จะมีตัวชี้วัด เช่น

- 1) สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดี
- 2) มีโครงสร้างที่ค่อนข้างแบนและใช้โครงสร้างการทำงานเป็นทีม
- 3) เน้นการจัดการความรู้และบริหารทุนทางปัญญา

4) เน้นในระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อวิถีชีวิตการทำงานของพนักงาน อาทิเช่น มีผลกระทบทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายงานมากขึ้น(Higher Job Mobility) ทำให้แนวคิดของอาชีพเปลี่ยนแปลงไป เกิดการแย่งชิงตัวบุคลากรที่มีความสามารถ เหล่านี้เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อวิชาชีพของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีความสามารถทำบทบาทเหล่านี้ คือ

- 1) บทบาทในการบริหารผู้มีความสามารถ (Managing Talent)
- 2) บทบาทในการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Managing Performance)
- 3) บทบาทในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Change)
- 4) บทบาทในการบริหารองค์ความรู้ (Managing Knowledge)

1.6.3. บทบาทในการบริหารผู้มีความสามารถ (Managing Talent)

ในปี ค.ศ.1998 บทความในวารสาร Mckinsey Quarterly ได้พูดถึงสงครามแย่งชิงคนเก่ง “War of Talents” เพื่อที่จะนำเสนอความจริงที่เกิดขึ้นในโลกของการแข่งขัน เหมือนอย่างที่ CEO ของบริษัทแห่งหนึ่งกล่าวว่า “ในที่สุดแล้วเราก็ต้องเดิมพันกันที่คนไม่ใช่ที่กลยุทธ์อีกต่อไป” แสดงให้เห็นถึงความขาดแคลนในบุคลากรที่สามารถ และความต้องการคนที่มีความสามารถมีมากกว่าความสามารถในการผลิตบุคลากร และช่องว่างนี้จะมีมากขึ้น ซึ่งตลาดแรงงานจะมีการเปลี่ยนแปลงใน 3 แนวทางที่สำคัญคือ

- 1) ในธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นเทคโนโลยีขั้นสูง จะมีความต้องการบุคลากรที่มีความรู้มากขึ้น เพื่อเป็นผู้ที่จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
- 2) เราจะเห็นความเจริญเติบโตของธุรกิจการให้บริการทั้งขนาดกลาง และขนาดเล็กมากขึ้น และธุรกิจเหล่านี้ก็ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ และมาเป็นคู่แข่งในการแย่งตลาดของคนที่มีวุฒิสามารถ
- 3) ปรากฏการณ์ของการเติบโตของเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) เป็นการเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน ทำให้เกิดมีการเคลื่อนย้ายงานมากขึ้น ซึ่งปรากฏการณ์เหล่านี้ ที่ได้เปลี่ยนแปลงบทบาทและงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และทำให้ฝ่ายนี้ต้องทบทวนสิ่งที่ตนเองจะนำเสนอให้กับองค์กร มีความจำเป็นอย่างมากที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสามารถที่จะทำบทบาทให้มากกว่าเดิมที่เคยทำได้

1.6.4. บทบาทในการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Managing Performance)

ในสภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน หน้าที่สำคัญที่เป็นที่คาดหวังขององค์กรและผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ คือ การเพิ่มผลผลิต ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ

ให้กับองค์กร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทบทวนว่าอะไรคือผลงานที่ต้องส่งมอบให้กับฝ่ายบริหาร และองค์กร มีผลงานวิจัยที่ศึกษาบริษัทต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาประมาณ 1,000 บริษัทที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคนที่ดี จะช่วยสร้างให้องค์กรกลายเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และในขณะเดียวกันผลการวิจัยนี้ยังบอกอีกว่า ถ้าบูรณาการระหว่างงานด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่สัมพันธ์สอดคล้องกันแล้ว ก็นำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ต่ำและขาดประสิทธิภาพ ในอดีตฝ่ายบุคคลจะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเก่าที่เรียกว่า Performance Appraisal แต่ ณ ปัจจุบันการประเมินผลในรูปแบบนั้นอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรอยู่รอด ระบบประเมินผลต้องสามารถสอดคล้องประสานและบูรณาการเข้ากับระบบอื่นๆ ในองค์กร เช่น แผนและ กลยุทธ์ทางธุรกิจ ระบบและกระบวนการในการทำงาน ระบบค่าตอบแทนและระบบสมรรถนะ เป็นต้น

ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินการดังนี้คือ

- 1) สร้างการบูรณาการระหว่างระบบการวัดผลกับกลยุทธ์ขององค์กร
- 2) สร้างความสมดุลระหว่างผลที่ต้องการบรรลุในระยะสั้น และผลลัพธ์ ผลกระทบในระยะยาว
- 3) ต้องคำนึงถึง ผลที่จะเกิดขึ้นที่จะทำให้ให้องค์กรเกิดความยั่งยืน (Superior Future Performance)
- 4) ต้องสร้างการยอมรับ โดยประสานความต้องการของทั้งหัวหน้างานและพนักงานเข้าด้วยกัน

1.6.5. บทบาทในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Change)

จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อม ทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับบทบาทในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ถ้ามองย้อนไปในอดีต บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นบทบาทที่ค่อนข้างรักษาความคงที่ (Status Quo) มากกว่าที่จะเป็นฝ่ายกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ปัจจุบันฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทำบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า Change Agent และเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วมากกว่าการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป เหตุผลที่ต้องทำการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมีสาเหตุหลายประการ เช่น

- 1) การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อหลายภาคส่วนของธุรกิจ เพื่อการอยู่รอด องค์กรต้องบังคับตัวเองให้เคลื่อนเข้าสู่ธุรกิจหรือตลาดใหม่ที่ดึงดูดใจกว่าแต่ก่อน
- 2) ปัจจุบันตลาดมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งความคาดหวังของลูกค้าก็เปลี่ยนไป องค์กรเองก็ต้องถูกบังคับให้คิดค้นหาทางเลือกใหม่ให้ตอบสนองมากขึ้น

3) การคิดค้นเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ทำให้เกิดตลาดใหม่แบบที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนสิ่งเหล่านี้ เป็นสิ่งใหม่ที่ต้องสร้างองค์ความรู้ และสร้างวิธีการที่จะรับมือการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลให้เกิดความท้าทายอย่างมากต่องานด้านทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ฝ่ายนี้ต้องมีการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเอาชนะการเปลี่ยนแปลง โดยมีปัจจัยที่สำคัญ คือ

ก. ต้องมีสมรรถนะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change)

ข. ต้องมีสมรรถนะในการสร้างและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Creating a Need)

ค. มีสมรรถนะในการกำหนดและปรับวิสัยทัศน์ (Shaping a Vision)

ง. มีสมรรถนะในการสร้างความผูกพัน (Mobilizing Commitment)

จ. มีสมรรถนะในการเปลี่ยนแปลงระบบและโครงสร้าง (Changing Systems and Structures)

ฉ. มีสมรรถนะในการติดตามควบคุม (Monitoring Progress)

ช. มีสมรรถนะในการทำให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ถาวรยั่งยืน (Making Change Last)

1.6.6.บทบาทในการบริหารความรู้ (Managing Knowledge)

เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน การสร้างและสะสมองค์ความรู้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากเหตุผลหลายประการ เช่น สินค้าหรือบริการในรูปแบบใหม่ ๆ นั้นมักจะมาจากการใช้ความคิดริเริ่มใหม่ๆ เป็นสำคัญ การสร้างสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรพยายามแข่งขันกันมากขึ้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่องค์กรต้องสร้างตัวความรู้ และจำเป็นต้องอาศัยบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใน 2 ด้าน คือ

1) ต้องสร้างวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ (Creating a Knowledge-sharing Culture) เป็นที่ทราบกันดีว่าปัจจุบันองค์กรต่างๆ ใช้ระบบ Intranet ในการเชื่อมติดต่อภายในองค์กร แต่การที่จะทำให้ระบบนี้ประสบความสำเร็จได้นั้น ตัวบุคลากรเองต้องมีวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งวัฒนธรรมนี้ต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวิธีการบริหารงานควบคู่กันไปด้วย เพราะถ้ายังคงใช้โครงสร้างขององค์กรแบบเก่าหรือแบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่งเป็นการควบคุมมากกว่าการมอบอำนาจและการให้อิสระทางความคิด วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้จะเกิดขึ้นได้ยาก

2) ต้องมีระบบในการจัดการความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวพนักงาน (System to managing tacit knowledge) โดยทั่วไปความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) จะมีวิธีการบริหารจัดการที่ง่ายกว่าความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวพนักงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีวิธีการที่จะทำให้พนักงานถ่ายโอน

ความรู้หรือประสบการณ์ที่แฝงอยู่ในตัวเอง ออกมาแบ่งปันกับทีมงานมี การบันทึกและแลกเปลี่ยน ความรู้เหล่านั้นให้เป็นทางการ เพื่อการเข้าถึงความรู้ และการใช้ความรู้ได้เป็นไปอย่างง่ายขึ้น

จากบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น ทำให้สามารถกำหนดเป็นสมรรถนะของ ฝ่ายได้ 4 ประการคือ

- 1) มีความเข้าใจในองค์กรและธุรกิจที่ตนเองอยู่ (Business Knowledge)
- 2) ต้องส่งมอบผลลัพธ์ที่ต้องการ (Deliverable HR knowledge)
- 3) ต้องมีทักษะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent Skills)
- 4) ต้องมีความสามารถในการสร้างความน่าเชื่อถือและมีอิทธิพลโน้มน้าว

(Credibility and Influence)

นั่นคือ บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเพิ่มบทบาทของการสร้างความ เปลี่ยนแปลงให้มากกว่าเดิม ครอบคลุมของงานประจำลง ดังภาพที่ 2.11 หมายถึง บทบาทของฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ในสภาพปัจจุบัน เปรียบเทียบกับสภาพที่พึงปรารถนาเพิ่มบทบาทของการสร้าง ความเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้นกว่าเดิม ครอบคลุมงานประจำลง

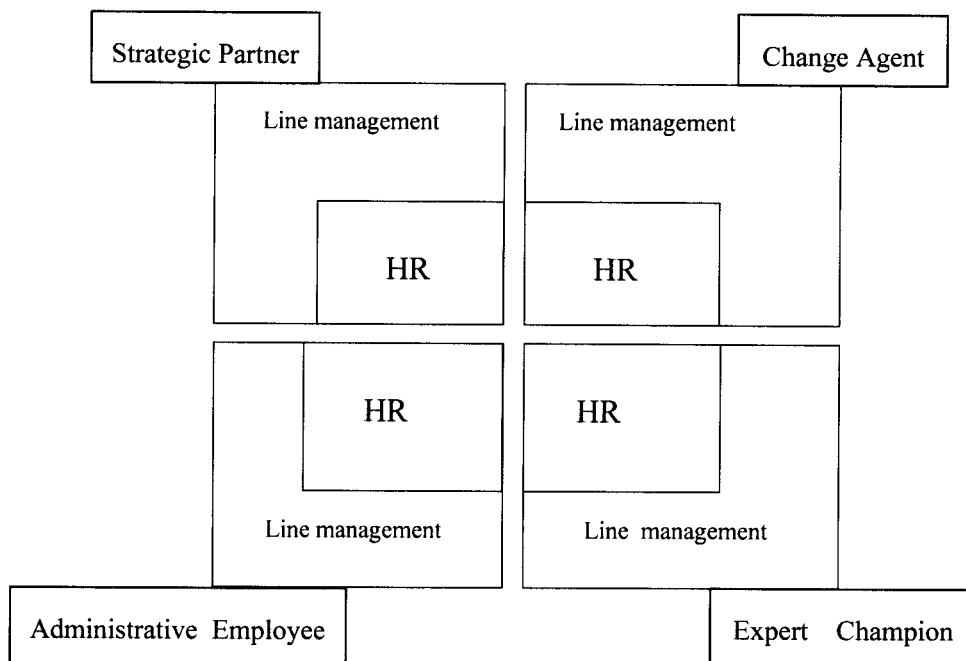
บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงปรารถนา
Transaction Role	50%	10%
Traditional Role	30%	30%
Transformational Role	20%	60%

ภาพที่ 2.11 เปรียบเทียบบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึง ปรารถนา

1.6.7. บทบาทของหัวหน้างานต่อการนำเอากรอบแนวคิดสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กร

แม้ว่าการตัดสินใจนำกรอบแนวคิดสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กร จะถูกมองว่าเป็นเรื่อง ของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แต่เมื่อองค์กรได้นำแนวคิดนี้เข้ามาใช้แล้ว คงปฏิเสธไม่ได้ว่าหัวหน้างานนั้นมีบทบาทสำคัญในเชิงปฏิบัติ (Implementation) เป็นอย่างยิ่ง และ ตามแนวคิดการบริหารคนเชิงกลยุทธ์แล้วหัวหน้างานฝ่ายต่าง ๆ ต้องแสดงบทบาทเช่นเดียวกับนัก ทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ Ulrich ได้เสนอแนวทางในการแสดงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เพื่อ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรว่า ที่จริงแล้วนักทรัพยากรมนุษย์ควรจะแสดง บทบาท 4 ประการ นั่นคือ บทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) บทบาทผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (Change Agent) บทบาทผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert)

และบทบาทผู้เป็นที่พึ่งให้พนักงาน (Employee champion) อย่างไรก็ตามการให้น้ำหนักของบทบาททั้ง 4 ระหว่างนักทรัพยากรมนุษย์กับหัวหน้างานนั้นมีความแตกต่างกันอยู่ดังภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการแสดงบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Ulrich เปรียบเทียบระหว่างนักทรัพยากรมนุษย์กับหัวหน้างาน (The scale of Contribution of the line manager Compared that of HR, in each of Ulrich's areas of HR activity)



(ที่มา : Lan Hunter, Jane Saunders, Allan boroughs and Simon Constance, HR Business Partners, (UK: Gower Publishing, Ltd. 2006: 61))

ภาพที่ 2.12 น้ำหนักของบทบาททั้ง 4 ระหว่างนักทรัพยากรมนุษย์กับหัวหน้างาน

จากภาพจะเห็นได้ว่า หัวหน้างานควรเป็นผู้แสดงบทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์และบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงพอ ๆ กับนักทรัพยากรมนุษย์ แต่นักทรัพยากรมนุษย์ควรแสดงบทบาทผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์มากกว่าหัวหน้างาน และบทบาทสุดท้ายหัวหน้างานต้องเป็นผู้ที่พนักงานพึ่งได้และต้องได้รับการยอมรับจากพนักงาน เนื่องจากหัวหน้างานเป็นผู้ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับพนักงาน หัวหน้างานจึงแสดงบทบาทผู้เป็นที่พึ่งให้พนักงานมากกว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นเมื่อใดก็ตาม ที่มีการนำเครื่องมือทางด้านทรัพยากรมนุษย์เข้ามาใช้ (ในที่นี้คือ ตัวกรอบสมรรถนะ) ในองค์กรก็ควรมีการสื่อสารให้หัวหน้างานได้เกิดความรู้ความเข้าใจ เวลานำเครื่องมือไปใช้จะได้เกิดผลในทางปฏิบัติเป็นที่น่าพอใจ

1.6.8 บทบาทของหัวหน้างานต่อการออกแบบกรอบสมรรถนะ

1) การระบุถึงผลงานที่มีประสิทธิผล (Define performance effectiveness criteria)

ขั้นตอนแรกของการออกแบบกรอบสมรรถนะ คือ การระบุถึงผลงานที่มีประสิทธิผล เป็นรูปธรรมและสามารถวัดได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด ได้แก่ มูลค่ายอดขาย ผลกำไร จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า เป็นต้น โดยหัวหน้างานจะเป็นผู้ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการระบุเกณฑ์ที่จะกำหนดเป็นตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators) แต่ถ้าเกณฑ์ดังกล่าวไม่สามารถหาได้หรือหาได้ยาก การระดมสมองของหัวหน้างานก็เป็นทางหนึ่งที่จะช่วยกำหนดผลงานที่มีประสิทธิผลขึ้นมา

เมื่อได้เกณฑ์ดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว หัวหน้างานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใน การออกแบบกรอบสมรรถนะ ก็ร่วมกันกำหนดน้ำหนักให้กับตัวชี้วัดผลงานแต่ละตัวว่า ควรจะมีน้ำหนักมากน้อยแตกต่างกันเพียงใด ตัวชี้วัดตัวใดที่ควรมีน้ำหนักมากที่สุดและรองลงมา ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จากหัวหน้างานอาจไม่ได้นำมาเป็นเกณฑ์ที่ใช้เป็นตัวชี้วัดผลงานทั้งหมดแต่จะต้องประกอบกับข้อมูลส่วนอื่น ๆ ขององค์กรด้วย

2) การระบุเกณฑ์ตัวอย่าง (Identify a criterion sample)

การระบุเกณฑ์ตัวอย่าง คือ การมองหาตัวอย่างของคนที่มีความสูง นำมาเปรียบเทียบกับคนที่มีความสูงในระดับทั่วไป และกลุ่มที่มีความสูงต่ำ ตรงนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากหัวหน้างาน เพราะผู้บริหาร และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อาจไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ว่า “พนักงานคนไหนคือตัวอย่างของคนที่มีความสูง” เนื่องจากงานบางอย่างก็ยากที่จะบอกได้ว่าใครเป็นผู้ที่ทำให้ผลงานนั้นประสบความสำเร็จมากที่สุด เพราะ ต้องทำงานกันเป็นทีม

3) การวิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนากรอบสมรรถนะ (Analyze data and develop a competency model)

ในขั้นตอนนี้ผู้ที่ออกแบบกรอบสมรรถนะจะต้องพิจารณาว่าแรงขับ ทักษะและคุณลักษณะที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมจากเกณฑ์ตัวอย่างที่ช่วยให้บรรลุถึงตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators) ซึ่งหัวหน้างานจะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการระบุถึงพฤติกรรมดังกล่าวของพนักงาน และยังมีส่วนช่วยลำดับความสำคัญ ว่าพฤติกรรมใดที่นำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลของงานมากที่สุด ที่สำคัญคือ ข้อมูลที่ได้จากหัวหน้างานจะมีส่วนช่วยในการเขียนคำอธิบายพฤติกรรมของพนักงาน

หัวหน้างานมีส่วนในการออกแบบกรอบสมรรถนะ ดังที่ได้อธิบายมาแล้วในข้างต้น แสดงให้เห็นถึงบทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ที่ช่วยคิดและออกแบบว่าผลงานและเกณฑ์ตัวอย่างแบบใด ที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร แต่อย่างไรก็ตาม ในขั้นตอนของการ

ออกแบบเพื่อประยุกต์ใช้ในงานด้านการจัดการ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาทิเช่น การนำกรอบสมรรถนะมาใช้ในการคัดเลือก การประเมินศักยภาพ หรือการจ่ายค่าตอบแทน ยังคงเป็นหน้าที่สำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เสียมากกว่าเท่ากับเป็นการสะท้อนให้เห็นว่า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แสดงบทบาทผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert) มากกว่าหัวหน้างาน

1.6.9 บทบาทของหัวหน้างานต่อการนำกรอบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้

การนำเอาแนวคิดสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กรมีประโยชน์ในแง่ของการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันให้องค์กร แต่เมื่อถึงขั้นตอนของการนำกรอบสมรรถนะมาใช้จริง (Implementation) องค์กรมักจะพบเจอกับอุปสรรคที่ว่า “พนักงานกลัวที่จะสูญเสียสิทธิบางอย่างไป” หรือ “ไม่มั่นใจในเครื่องมือและหัวหน้าซึ่งเป็นผู้ที่นำเครื่องมือมาใช้” ปัญหาที่กล่าวมาเกิดจากความไม่มั่นใจของพนักงานและกลัวความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการนำเครื่องมือสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กร

จากปัญหาดังกล่าวหัวหน้างานจะต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งไม่ใช่แค่ผู้นำที่ทำหน้าที่แลกเปลี่ยน (Transactional Leader) ถ้าลูกน้องทำงานที่ดีจริงจะให้รางวัลตอบแทนเพียงแค่นั้น แต่บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน คือ การแสดงตัวเป็นแบบอย่างให้แก่ลูกน้อง (Role Model) ด้วยการศึกษาและทำความเข้าใจเรื่องกรอบสมรรถนะว่าเป็นเครื่องมือในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานและสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม และเชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างไร สิ่งนี้จะเป็นการสร้าง ความมั่นใจให้กับลูกน้องได้ทางหนึ่ง เมื่อลูกน้องมีความมั่นใจในตัวหัวหน้างานว่าเป็นแบบอย่างที่ดีแล้ว จะช่วยลดความไม่มั่นใจในเรื่อง “อคติของผู้ประเมิน” นอกจากนี้การใช้ การสังเกตและการบันทึกพฤติกรรมก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่จะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับลูกน้องว่า การให้คะแนนของหัวหน้างาน ไม่ได้เกิดจากอคติ หากแต่เกิดจากพฤติกรรมที่ตนแสดงออกมา

ส่วนในประเด็นที่ว่า “พนักงานกลัวที่จะสูญเสียสิทธิบางอย่างไป” หรือ “ไม่มั่นใจในเครื่องมือ” หัวหน้างานต้องสื่อสารให้พนักงานทราบถึงการนำกรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กร และก่อนที่จะนำกรอบสมรรถนะไปใช้ หัวหน้างานต้องตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้

- 1) กรอบสมรรถนะคืออะไร?
- 2) ทำไมต้องนำกรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กร?
- 3) กระบวนการกำหนดกรอบสมรรถนะมีอะไรบ้าง?
- 4) องค์กรใช้วิธีใดในการกำหนดกรอบสมรรถนะ?
- 5) การนำกรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กรจะกระทบต่อพนักงานอย่างไร?

6) แล้วจะรู้ได้อย่างไรว่าเครื่องมือที่นำมาใช้มีประสิทธิภาพจริง ๆ?

7) พฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะแต่ละตัวมีอะไรบ้าง?

คำถามข้างต้นเป็นเพียงตัวอย่างบางส่วนที่หัวหน้าจะต้องตอบให้ได้ เพราะหัวหน้างานอาจต้องเผชิญกับคำถามอีกมากมาย แต่สิ่งที่น่ากังวลว่าคำถามจากพนักงานคือ “การไม่มีคำถามใดหลุดออกมาจากพนักงานเลย” เพราะการที่ไม่มีคำถามไม่ได้ หมายความว่า พนักงานจะมีความเข้าใจ และมั่นใจกับกรอบสมรรถนะที่นำมาใช้ในองค์กร หัวหน้างานจึงต้องพยายามสื่อสารกับพนักงานให้มากที่สุด รวมทั้งต้องพยายามทำความเข้าใจและกระตุ้นให้ความสงสัยที่อยู่ในใจของพนักงานหลุดออกมา เมื่อหัวหน้าสามารถสร้างความมั่นใจให้กับพนักงาน และสามารถตอบคำถามที่พนักงานสงสัยเกี่ยวกับการนำกรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กรได้ ก็จะทำให้พนักงานมีความเต็มใจในการทำงาน และอยากมีส่วนร่วมในการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น ก็เท่ากับว่าหัวหน้างานได้แสดงออกซึ่งบทบาทผู้เป็นที่พึ่งให้พนักงาน (Employee Champion) อันจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยเสริมสร้างพันธะผูกพัน (Commitment) ให้เกิดขึ้นในองค์กร

การพูดคุยสื่อสารระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานจะต้องทำตั้งแต่ก่อนที่จะนำกรอบสมรรถนะมาใช้ ระหว่างที่ใช้กรอบสมรรถนะและหลังการใช้กรอบสมรรถนะแล้ว เนื่องจากการพูดคุยกับพนักงานก่อนใช้กรอบสมรรถนะจะช่วยลดอุปสรรคในเรื่องความไม่มั่นใจในเครื่องมือ และการกลัวที่จะสูญเสียสิทธิบางอย่างของพนักงาน ในขณะที่การพูดคุยกับพนักงานระหว่างที่ใช้กรอบสมรรถนะช่วยให้พนักงานได้ปรับปรุงพฤติกรรมของตนให้ดีขึ้น เพราะพนักงานจะได้รับทราบว่า ตนเองต้องพัฒนาในส่วนใด และหลังจากที่ได้นำกรอบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้แล้ว หัวหน้างานจะเป็นผู้ที่ใช้ได้ผลมากที่สุดเพียงใด ปัญหาและอุปสรรคที่พบในภาคสนามคืออะไร ข้อมูลที่ได้จากหัวหน้างานนี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่นำไปสู่การออกแบบ และพัฒนากรอบสมรรถนะต่อไปในอนาคต

1.6.10. บทบาทของพนักงานต่อการนำเอากรอบแนวคิดสมรรถนะไปใช้ประโยชน์ในองค์กร

การนำกรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กร อาจส่งผลเสียต่อพนักงานได้ในกรณีที่พนักงานไม่มีความเข้าใจที่เพียงพอต่อเครื่องมือชนิดนี้ เนื่องจากความกังวลของพนักงานที่ได้กล่าวไปแล้ว แต่ถ้าพนักงานทำความเข้าใจว่าการนำกรอบสมรรถนะมาใช้ในองค์กรจะช่วยพัฒนาศักยภาพของตัวเอง เพราะตัวสมรรถนะจะช่วยบอกว่าพนักงานคนนั้นมีข้อดีและข้อเสียอย่างไร ถ้าพนักงานทำความเข้าใจได้เช่นนี้ การใช้กรอบสมรรถนะนอกจากจะเป็น การเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรแล้วยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับพนักงานได้อย่างตรงจุด

พนักงานมีบทบาทต่อการนำเอากรอบแนวคิดสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กรอย่างไรบ้าง? ตอบได้ว่า พนักงานมีบทบาททั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อการนำกรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กร นั่นคือ พนักงานมีบทบาทโดยตรงในกรณีที่ข้อมูลอันเป็นความคิดเห็นของพนักงานนั้นได้ถูกนำมากำหนดและพัฒนาเป็นกรอบสมรรถนะ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับบทบาทของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้จัดการแล้ว พนักงานมีบทบาทโดยตรงน้อยกว่าการนำกรอบแนวคิดสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กรจึงเป็นบทบาทโดยอ้อม เพราะสมรรถนะจะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อพนักงานได้นำสมรรถนะที่มีไปใช้ในงาน และได้พัฒนาสมรรถนะของตนอย่างต่อเนื่อง

1) การมีส่วนร่วมของพนักงานกับการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะพนักงานจะมีความเข้าใจว่าสมรรถนะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตนเองได้ต้องอาศัยการเข้าไปมีส่วนร่วมของพนักงานทั้งนี้ Odd Nordhaug นักวิชาการท่านหนึ่งที่สนใจศึกษาเรื่อง ความสามารถของบุคคล ได้อธิบายถึงความเกี่ยวพันและการมีส่วนร่วม (Involvement and participation) ไว้ว่า เป็นวิธีการนำสมรรถนะมาใช้ประโยชน์ เพราะเมื่อพนักงานมีส่วนร่วมใน การบริหารงานขององค์กรและได้รับทราบถึงผลการดำเนินงานของตนเองแล้ว พนักงานจะสามารถตั้งเป้าหมายของตนเอง และพยายามทำให้เป้าหมายนั้นบรรลุผลสำเร็จ ด้วยการใช้สมรรถนะและสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง เงื่อนไขการมีส่วนร่วมของพนักงานได้มากน้อยเพียงใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับกรอบแบบ โครงสร้างองค์กร (Organization Design) เป็นสำคัญ ซึ่งโครงสร้างที่สนับสนุนการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะ คือ องค์กรที่ให้แต่ละหน่วยงานแยกเป็นอิสระออกจากกัน เพื่อให้แต่ละหน่วยงานได้สร้างเอกลักษณ์ ด้วยสมรรถนะของตนเอง อันจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ นอกจากนี้การจัดโครงสร้างองค์กรแบบเครือข่ายที่ให้พนักงานได้ทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรอื่นก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนการนำสมรรถนะมาใช้(ที่มา: Odd Nordhaug. Human Capital in Organizations: Training and Learning, (New York Oxford University Press. 1993: 39)

2) การเรียนรู้ของพนักงานกับการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะ

ถ้าพิจารณาให้ดีแล้วจะพบว่าตัวพนักงานเองมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกรอบสมรรถนะเข้ามาในองค์กรด้วยแนวคิดที่ว่า ความรู้ของบุคคลเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างสมรรถนะหลักขององค์กร เนื่องจากการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลจะทำให้บุคคลได้ความรู้ใหม่ที่จะเป็นความรู้ขององค์กร และกลายเป็นสมรรถนะขององค์กร ดังคำกล่าวที่ว่า

“การสะสมความรู้ นั้น มนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะความรู้จะถูกสะสมอยู่ในตัวคนเป็นลำดับแรก เทคโนโลยีดีหรือองค์กรก็ดีไม่สามารถที่จะมีความรู้ขึ้นมาเองได้ แต่คนเราสามารถเรียนเพื่อให้เกิดความรู้ได้”

“ความหมายของคำว่า Competency คือ กระบวนการเรียนรู้ที่คนเอามาทำให้เกิดเป็นความสามารถ ซึ่งก็เกิดขึ้นโดยผ่านคนนั่นเอง” (นิสดารก์ เวชยานนท์: 2549: 228)

“เพราะความสำเร็จของโตโยต้าในอดีต มีรากฐานมาจากการทำให้บทบาทของพนักงานภายใต้วัฒนธรรมองค์กรมีความสมดุลทำให้มีการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการใช้นวัตกรรมไหล (Flow) ที่ได้จากการผลิตแนวคิดแบบลีน (Lean Thinking) หมายความว่าโตโยต้าให้ความสำคัญกับระบบการผลิตที่ได้คุณภาพ ลดการสูญเสียให้น้อยที่สุดจากการนำระบบลีนมาใช้ที่เรียกว่า Toyota Production System : TPS เริ่มจาก Just in time, One-Piece Flow, Jikoda และ Heijunka สร้างการรู้จักในโลกการผลิตรถยนต์ของโตโยต้า แม้แต่ผู้บริหารระดับสูงโตโยต้าก็มองว่าพวกเขาไม่เพียงแต่สร้างรถยนต์เท่านั้น แต่หากพวกเขาได้สร้างคนไปในคราวเดียวกัน ถือว่า โตโยต้าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมี Toyota Way เป็น Blueprint ให้กับพนักงานในฐานะ การผลิตโตโยต้าทั่วโลก ถือเป็นสายพันธุ์ (DNA) ที่เข้มข้นหนึ่งเดียวทั่วโลก” (ที่มา: บิสิเนสไทย, Toyata ทำครบ GM2 ปี ขึ้นผู้นำรถยนต์โลก, ใน <http://w.w.w.buxinessthai.co.th/Content.php?data=409951>)

ประโยชน์ของการนำกรอบสมรรถนะมาใช้

- 1) ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย
- 2) ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน
- 3) สามารถนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก การพัฒนา (แผนการพัฒนารายบุคคล / การพัฒนาหลักสูตรHRD) การประเมินเข้าสู่ตำแหน่ง การแต่งตั้งโยกย้าย การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารผลงานและค่าตอบแทน เป็นต้น
- 4) เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำมาตรฐานส่งผลให้องค์กรไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง

สรุป

การนำกรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้คนในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงาน โดยผู้บริหารระดับสูงควรแสดงบทบาทการเป็นผู้นำแบบ Transformational คือ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกได้และเป็นผู้ที่มุ่งผลงานระยะยาว ส่วนทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องเปลี่ยนบทบาทมาเน้นกรอบสมรรถนะให้ความสำคัญกับการบริหารผู้ที่มีวุฒิสามารถสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ สร้างเครือข่ายและสร้างพันธมิตรผูกพันให้กับบุคลากรในองค์กร การนำกรอบสมรรถนะมาใช้ในองค์กร จะเห็นผลเป็นรูปธรรมก็ต่อเมื่อได้รับความร่วมมือจากหัวหน้างาน ในฐานะผู้นำเครื่องมือไปใช้ในเชิงปฏิบัติ

และเสียงสะท้อนกลับจากหัวหน้างานจะมีส่วนช่วยในการออกแบบและพัฒนากรอบสมรรถนะต่อไป สุดท้ายแล้วการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ของพนักงานจะช่วยให้องค์กรได้ใช้ประโยชน์จากกรอบสมรรถนะส่งผลให้องค์กรไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั่นเอง

2. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

กรกช จันทน์สุคนธ์ (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ สมรรถนะด้านความรู้ สมรรถนะด้านทักษะ และสมรรถนะด้านเจตคติ 2) เปรียบเทียบสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ตามสภาพภูมิหลังที่แตกต่างกันทางด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ระดับตำแหน่งงาน และการศึกษาอบรมเพิ่มเติมตามสายอาชีพ 1) หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อยคือ สมรรถนะด้านเจตคติ สมรรถนะด้านทักษะ และด้านความรู้ 2) หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และการศึกษาอบรมเพิ่มเติมตามสายอาชีพต่างกันมีสมรรถนะในการสอนงานด้านความรู้ สมรรถนะด้านทักษะ และสมรรถนะด้านเจตคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีอายุต่างกันมีสมรรถนะในการสอนงานด้านความรู้ สมรรถนะด้านทักษะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4) หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีสมรรถนะในการสอนงานไม่แตกต่างกัน

ชลิดา คงเมือง (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "การศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์มี 3 ด้าน ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านความรู้ ได้แก่ ความรอบรู้ในงานที่ทำ ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ และความสามารถในการบริหารจัดการ 2) สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การบริหารการเปลี่ยนแปลงทักษะในกระบวนการคิดวิเคราะห์ ทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะด้านการสื่อสาร และทักษะด้านภาษาอังกฤษ 3) สมรรถนะด้านพฤติกรรม ได้แก่ มุ่งสู่เป้าหมายและความสำเร็จ รักการเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเองการกล้าขึ้น

หยัดและแสดงออก การมีส่วนร่วมกับองค์การการยึดหยุ่นอดทนต่อความกดดันความเป็นผู้นำ
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีจริยธรรม

ชัยพงษ์ กองสมบัติ (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน
เอกชนในจังหวัดหนองคาย" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานและความ
ต้องการในการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย ผลการศึกษา พบว่า
ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคายมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก คือ ด้าน
จริยธรรม ด้านการปฏิบัติงาน และด้านความรู้ ตามลำดับ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัด
หนองคายมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้ ความเข้าใจหลักบริหาร 3 อันดับ
แรก คือ หลักการบริหาร หลักคุณธรรมของผู้บริหาร และหลักการเป็นผู้นำหรือมีความรู้ทางวิชาการ
ของผู้บริหาร สำหรับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านวิธีการรูปแบบในการพัฒนา 3 อันดับ
แรก คือ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การอบรมสัมมนาและการศึกษาดูงาน

ภูยีน วงศ์หงษ์ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ
ข้าราชการกลุ่มงานปกครองของนักปกครองระดับสูงสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย" โดยมี
วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการกลุ่มงานปกครองของ นัก
ปกครองระดับสูง ผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะหลักของนักปกครองระดับสูงในการปฏิบัติงาน
ของข้าราชการกลุ่มงานปกครองระดับสูงสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยประกอบไปด้วย
สมรรถนะ 8 ประการ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญใน
งานอาชีพ 4) จริยธรรม 5) ความร่วมแรงร่วมใจ 6) การคิดวิเคราะห์ 7) ความเข้าใจองค์กร/ระบบ
ราชการ 8) สภาวะผู้นำและนักปกครองระดับสูงสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยมีสมรรถนะอยู่ใน
ระดับมากทุกด้าน เมื่อวิเคราะห์หลักสูตรและโครงการพัฒนาสมรรถนะของนักปกครองระดับสูง
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย หลักสูตรนักปกครองระดับสูง(นปส.)เป็นแนวทางที่มี การพัฒนา
สมรรถนะครบ 8 ประการ นอกจากนั้นผลการวิเคราะห์ยังพบว่า สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ผล
ความร่วมแรงร่วมใจ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ และสภาวะผู้นำ เป็นสมรรถนะที่
หลักสูตรและโครงการต่างๆ ให้ความสำคัญมากที่สุดรองลงมาคือสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์
และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพตามลำดับส่วนสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนาน้อยที่สุดคือ
สมรรถนะด้านบริการที่ดีและด้านจริยธรรม

ณรรศ เอี่ยมจำ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "การศึกษาความต้องการสมรรถนะของ
บุคลากรด้านงานออกแบบกราฟฟิกซึ่งเป็นที่ต้องการของภาคธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ศึกษาเฉพาะจังหวัดสุ
ราษฎร์ธานี" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการสมรรถนะของบุคลากรด้านงานออกแบบ
กราฟฟิกซึ่งเป็นที่ต้องการของภาคธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ศึกษาเฉพาะจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษา

พบว่า ทางภาคธุรกิจมีความต้องการสมรรถนะของบุคลากรสูงสุดคือเจตคติ(ค่าเฉลี่ย=4.87) ได้แก่ ความรักต่องานที่ทำ ความอดทนต่องานที่ทำ และข้อที่มีสมรรถนะของบุคลากรน้อยที่สุดคือ การทำงานภายใต้ความกดดัน รองลงมาคือ ด้านทักษะการปฏิบัติงาน(ค่าเฉลี่ย=4.83) ได้แก่ การใช้งาน โปรแกรม Photo Shop การตกแต่งภาพด้วยคอมพิวเตอร์ และข้อที่มีสมรรถนะของบุคลากรน้อยที่สุดคือ การใช้งานโปรแกรม Corel Photopaint และด้านความรู้(ค่าเฉลี่ย=4.79) ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย ความรู้ในการนำเสนองานต่อลูกค้า และข้อที่มีสมรรถนะของบุคลากรน้อยที่สุดคือ ความรู้ทางด้านประวัติศาสตร์ศิลป์

ณัฐสุรีย์ หวังสถิตย์วงศ์ (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดี โดยครอบคลุมความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านงานสารบรรณ ด้านงานบริหารบุคคล ด้านงานคลัง ด้านงานพัสดุ ด้านงานบริการการศึกษา ด้านงานนโยบายและวางแผน และด้านงานบริการวิชาการและวิจัย และด้านลักษณะความเป็นผู้นำ ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านบุคลิกภาพ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และด้านการควบคุมอารมณ์ ผลการศึกษา พบว่าคณบดีและหัวหน้าสำนักงานคณบดีต้องการให้หัวหน้าสำนักงานคณบดีมีสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมและทุกข้อย่อยอยู่ในเกณฑ์มาก โดยเรื่องการประสานงานในลักษณะกัลยาณมิตรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนสมรรถนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์มากที่สุด ในเรื่องความรับผิดชอบต่อการงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และเมื่อพิจารณาสมรรถนะที่เป็นจริงของหัวหน้าสำนักงานคณบดีพบว่าหัวหน้าสำนักงานคณบดีมีสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมและทุกข้อย่อยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสมรรถนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมาก

พัชกร ไกรครวญ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "การศึกษาสมรรถนะของตัวแทนประกันชีวิต" โดยมีวัตถุประสงค์ 1) สมรรถนะที่เป็นจริงของตัวแทนประกันชีวิต 2) เพื่อศึกษาสมรรถนะที่คาดหวังของตัวแทนประกันชีวิต 3) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะที่เป็นจริงและสมรรถนะที่คาดหวังของตัวแทนประกันชีวิต ผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะที่เป็นจริงของตัวแทนประกันชีวิตโดยภาพรวมด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านการตลาด และด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านคุณธรรม อุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก สมรรถนะที่คาดหวังของตัวแทนประกันชีวิตโดยภาพรวม ด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการตลาด อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านคุณธรรม อุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด 3) ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะที่เป็นจริงและสมรรถนะที่

คาดหวังของตัวแทนประกันชีวิตโดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 5 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อนุชา เฟ็งสุวรรณ. (2549). ได้ทำการศึกษาเรื่อง "การศึกษาความต้องการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำหรับการรองรับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ : กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา [สกอ.]” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 ด้าน และเปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการที่มีความแตกต่างกันด้านอายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ระดับตำแหน่ง ผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมข้าราชการมีความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 ด้านอยู่ในระดับมากและปานกลาง โดยมีความต้องการฝึกอบรมด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านมุ่งการสัมฤทธิ์ ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ ด้านการบริการที่ดี ตามลำดับ ส่วนด้านจริยธรรมมีความต้องการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการที่มีความแตกต่างกันด้านอายุ วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่ง พบว่า มีความต้องการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน ด้านอายุราชการ ประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีความต้องการฝึกอบรมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ควรจัดแผนอบรมประจำปีให้สอดคล้องกับความต้องการฝึกอบรมทั้ง 5 ด้านที่ข้าราชการได้รับ การฝึกอบรมก่อนหลัง พร้อมทั้งให้มีการติดตามประเมินผล การฝึกอบรมข้าราชการเป็นระยะๆอย่างต่อเนื่อง และควรสอดแทรกเนื้อหาด้านคุณธรรม จริยธรรมด้วย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของ บริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน)” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีขั้นตอนการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานประจำบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) เฉพาะสำนักงานใหญ่จำนวน 209 คน

จำนวนพนักงาน บมจ.ศรีอยุธยาประกันภัย รวมสำนักงานใหญ่และสาขา เท่ากับ 356 คน แบ่งเป็น สำนักงานใหญ่ 209

คน			สาขา	147 คน
ชาย	88	คน	ชาย	66 คน
หญิง	121	คน	หญิง	81 คน

สำหรับประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้เฉพาะพนักงานประจำสำนักงานใหญ่เท่านั้นจำนวน 209 คน โดยแบ่งเป็น 2 ฝ่าย ดังนี้

ฝ่ายจัดการ	จำนวน	ฝ่ายปฏิบัติการ	จำนวน
ฝ่ายบริหาร	7	ฝ่ายอำนวยการและประกันต่อ	24
แผนกการเงินและลงทุน	5	ฝ่ายเบ็ดเตล็ด	11
แผนกผลประโยชน์และกฎหมาย	4	ฝ่ายภัยทางทะเลและขนส่ง	10
ฝ่ายตรวจสอบภายใน	4	ฝ่ายรถยนต์	24
ทรัพยากรมนุษย์	4	ฝ่ายสินไหม	10
ฝ่ายบัญชี	26	ฝ่ายการตลาด	33
ฝ่ายธุรการ	25	ฝ่ายกิจการสาขาและตัวแทน	4

ฝ่ายจัดการ	จำนวน	ฝ่ายปฏิบัติการ	จำนวน
แผนกพัสดุและจัดซื้อ	3		
ฝ่ายสารสนเทศ	15		
รวมฝ่ายจัดการ	93	รวมฝ่ายบริหาร	116
รวมทั้ง 2 ฝ่าย			209

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือพนักงานประจำพนักงานประจำบริษัท ศรีอยุธยา ประกันภัย จำกัด(มหาชน) เฉพาะสำนักงานใหญ่ ทำการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยมีรายละเอียดในการคำนวณหาขนาดตัวอย่าง โดยใช้สูตรการคำนวณความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ (Yamane) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ค่าความคลาดเคลื่อนจากการเลือกกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 0.05 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

$$n = \frac{209}{1+(209)(0.05)^2}$$

$$n = 137.2742 \approx 137$$

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

1. ทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่มตามฝ่ายงานและเลือกตัวอย่างจากทุกฝ่ายงาน โดยคำนวณตามสัดส่วนของประชากร สำหรับฝ่ายงานที่มีประชากร 3-4 คน จะเลือกทั้งหมดเพื่อไม่ให้กลุ่มตัวอย่างน้อยเกินไป เพื่อให้ค่าประมาณจากกลุ่มตัวอย่างใกล้เคียงกับของประชากรในแต่ละกลุ่ม และทำการปรับลดบางค่าเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเท่ากับจำนวนที่ได้คำนวณไว้

ฝ่ายจัดการ	จำนวน ประชากร	จำนวน ตัวอย่าง
ฝ่ายบริหาร	7	5
แผนกการเงินและลงทุน	5	4
แผนกผลประโยชน์และกฎหมาย	4	4
ฝ่ายตรวจสอบภายใน	4	4
ทรัพยากรมนุษย์	4	4
ฝ่ายบัญชี	26	16
ฝ่ายธุรการ	25	16
แผนกพัสดุและจัดซื้อ	3	3
ฝ่ายสารสนเทศ	15	9
	93	65

ฝ่ายปฏิบัติการ	จำนวน ประชากร	จำนวน ตัวอย่าง
ฝ่ายอค์คิภยและประกันต่อ	24	14
ฝ่ายเบ็ดเตล็ด	11	7
ฝ่ายภัยทางทะเลและขนส่ง	10	6
ฝ่ายรถยนต์	24	14
ฝ่ายสินไหม	10	6
ฝ่ายการตลาด	33	20
ฝ่ายกิจการสาขาและตัวแทน	4	4
	116	71
	209	137

2. เลือกเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในแต่ละฝ่ายโดยวิธีสุ่มอย่างง่ายตามจำนวนที่ได้คำนวณไว้ เฉพาะพนักงานที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามที่แจกไปจำนวน 150 ฉบับ ได้รับคืนมา 150 ฉบับ แต่นำมาคัดเลือกที่สมบูรณ์ที่สุดจำนวน 137 ฉบับ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของ บริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นเองโดยการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และผลงานที่เกี่ยวข้อง แล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาทำการตรวจสอบเพื่อหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา โดยแบบสอบถามมีจำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ อาชีพงานในองค์กร ตำแหน่งหน้าที่ หน่วยงานที่สังกัด ลักษณะของคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบเพียงข้อเดียว

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานประจำต่อสมรรถนะบุคลากรของ บริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานทางด้านทักษะ จำนวน 16 ข้อ

- ทักษะทางความคิด จำนวน 4 ข้อ
- ทักษะทางการสื่อสารจำนวน 4 ข้อ
- ทักษะทางสังคมจำนวน 4 ข้อ
- ทักษะทางนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง จำนวน 4 ข้อ

ข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานทางด้านความรู้ จำนวน 16 ข้อ

- ความรู้ทางเทคนิค จำนวน 4 ข้อ
- ความรู้ทางเศรษฐศาสตร์ จำนวน 4 ข้อ
- ความรู้ทางจิตวิทยา จำนวน 4 ข้อ
- ความรู้ทางการเงินและบัญชี จำนวน 4 ข้อ

ข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานทางด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคล จำนวน 15 ข้อ

- คุณลักษณะด้านสภาวะการเป็นผู้นำ จำนวน 4 ข้อ
- คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม จำนวน 4 ข้อ
- คุณลักษณะด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 4 ข้อ
- คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ จำนวน 4 ข้อ

ลักษณะของแบบสอบถามจะเป็น แบบมาตราส่วนประมาณค่า(Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยแบ่งระดับของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลผลคะแนนเฉลี่ย จะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณหาความกว้างของอันตรภาคชั้นดังนี้ (ศิริวรรณ และคณะ 2548)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด}-\text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{แทนค่าจากสูตร} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

แสดงเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยในแบบสอบถามดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง ความคิดเห็นต่อสมรรถนะอยู่ในระดับดีมาก

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง ความคิดเห็นต่อสมรรถนะอยู่ในระดับดี

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง ความคิดเห็นต่อสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง ความคิดเห็นต่อสมรรถนะอยู่ในระดับพอใช้

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง ความคิดเห็นต่อสมรรถนะอยู่ในระดับไม่ดี

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติม เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน
ของพนักงานในองค์กร

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาขออนุญาตเก็บข้อมูลในองค์กรที่ศึกษา และขอความร่วมมือจากพนักงานที่เป็น
กลุ่มตัวอย่างเป้าหมายตามฝ่ายงานในองค์กร โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดย
วิธีการใช้แบบสอบถาม ใช้เวลาเก็บข้อมูล 2 อาทิตย์ระหว่างวันที่ 1-15 กันยายน 2552 ได้รับ
แบบสอบถามคืนทั้งสิ้น 150 ฉบับ

ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและคัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์มาเท่ากับ
จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 137 ฉบับ นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาเข้าสู่ระบบการ
ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงสถิติต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมด 137 ฉบับ ครบแล้วนำแบบสอบถามไป
ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงสถิติ โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมด
มาทำการลงรหัส (Coding) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติดังนี้

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หาค่าความถี่และค่าร้อยละ นำเสนอในรูปตาราง
ประกอบการพรรณนาข้อมูล

4.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นบุคลากรต่อสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรี
อยุธยาประกันภัย จำกัด(มหาชน) นำมาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปตาราง
ประกอบการพรรณนาข้อมูล

4.3 การเปรียบเทียบสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด(มหาชน) ตามความคิดเห็นของบุคลากรบริษัท ตามลักษณะประชากรศาสตร์ ใช้สถิติในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t – test) และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significance Difference)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของ บริษัท ศรีอยุธยา ประกันภัย จำกัด (มหาชน) โดยได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานประจำ บริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 137 คน ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามองค์ประกอบด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล และระดับสมรรถนะในภาพรวม

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัททั้ง 3 ด้านของบุคลากรในองค์กร

ส่วนที่ 1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้านี้ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุในการทำงาน ส่วนงานที่สังกัด ตำแหน่ง และรายได้ ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์

		n = 137	
	ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	55	40.1
	หญิง	82	59.9
	รวม	137	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	23	16.8
30 - 40 ปี	60	43.8
41- 50 ปี	43	31.4
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	11	8.0
รวม	137	100.00
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	30	21.9
ปริญญาตรี	96	70.1
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	11	8.0
รวม	137	100.00
อายุในการทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	29	21.2
5-10 ปี	23	16.8
11-15 ปี	31	22.6
16-20 ปี	38	27.7
มากกว่า 20 ปี	16	11.7
รวม	137	100.00
ส่วนงานที่สังกัด		
ฝ่ายจัดการ	65	47.4
ฝ่ายปฏิบัติการ	72	52.6
รวม	137	100.00
ระดับตำแหน่ง		
เจ้าหน้าที่	45	32.8
ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก/หัวหน้าแผนก	67	48.9
ผู้ช่วยผู้จัดการ/ผู้จัดการ	17	12.4
ผู้จัดการขึ้นไป	8	5.8
รวม	137	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน	ร้อยละ
ระดับรายได้		
ต่ำกว่า 15,000 บาท	28	20.4
15,000 – 30,000 บาท	83	60.6
30,001 – 45,000 บาท	15	10.9
มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไป	11	8.0
รวม	137	100.0

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 137 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 59.9 และเป็นเพศชาย จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 40.1 ส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 30 - 40 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8 รองลงมา มีอายุระหว่าง 41- 50 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 31.4 อายุระหว่าง ต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 16.8 และมีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 ตามลำดับ

ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 70.1 รองลงมาคือต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 21.9 และปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุในการทำงาน 16-20 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 27.7 รองลงมา มีอายุในการทำงาน 11-15 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 22.6 มีอายุในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 21.2 และมีอายุในการทำงาน 5-10 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 16.8 ตามลำดับ โดยมีอายุในการทำงานมากกว่า 20 ปี น้อยที่สุด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7

สำหรับส่วนงานที่สังกัด กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดฝ่ายปฏิบัติการ จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 52.6 และสังกัดฝ่ายจัดการ จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 47.4

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งงานเป็นผู้ช่วยหัวหน้าแผนกหรือหัวหน้าแผนก จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 48.9 รองลงมาคือระดับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 32.8 และระดับตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการหรือผู้จัดการ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 12.4 ตามลำดับ โดยตำแหน่งงานระดับผู้จัดการขึ้นไปมีน้อยที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8

ในด้านระดับรายได้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ 15,000 – 30,000 บาท จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 60.6 รองลงมาคือ มีรายได้ต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 20.4 มี

รายได้ 30,001 – 45,000 บาท มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 10.9 ตามลำดับ โดยมีรายได้มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไปน้อยที่สุด จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0

ส่วนที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์ประกอบของ สมรรถนะด้านทักษะด้านความรู้ และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล และ สมรรถนะในภาพรวม

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านทักษะ
จำแนกรายข้อ

n = 137			
การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านทักษะ	\bar{X}	SD	แปลความ ระดับสมรรถนะ
ทักษะทางความคิด			
1. พนักงานโดยส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์และความสามารถในการมองการณ์ไกล	3.292	0.749	ระดับปานกลาง
2. การปฏิบัติงานใด ๆ ของพนักงานจะสามารถเชื่อมโยงกับเป้าหมายอื่นๆ ขององค์กรอย่างเป็นระบบและเห็นได้ชัดเจน	3.650	0.703	ระดับดี
3. องค์กรให้ความสำคัญกับการจัดงบประมาณเพื่อพัฒนาทักษะด้านความคิดให้กับพนักงาน	3.591	0.871	ระดับดี
4. พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นการกำลังสำคัญในการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร	3.350	0.845	ระดับปานกลาง
รวม	3.471	0.609	ระดับดี
ทักษะทางการสื่อสาร			
5. ท่านมีความมั่นใจในการสื่อสารด้วยภาษาพูดกับลูกค้าได้เป็นอย่างดี	3.847	0.756	ระดับดี
6. ท่านสามารถใช้ภาษาต่างประเทศกับลูกค้าชาวต่างประเทศได้เป็นอย่างดี	2.839	0.876	ระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านทักษะ	\bar{X}	SD	แปลความ ระดับสมรรถนะ
7. ท่านสามารถใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยี เช่น อินเทอร์เน็ต เพื่อการสื่อสารกับโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี	3.693	0.854	ระดับดี
8. ท่านสามารถสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสียทราบถึงแนวทางเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของหน่วยงาน	3.635	0.674	ระดับดี
รวม	3.503	0.593	ระดับดี
ทักษะทางสังคม			
9. ท่านสามารถเข้ากันได้ดีกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน	4.175	0.580	ระดับดี
10. ท่านมีเพื่อนคบหาจากหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กร นอกเหนือจากหน่วยงานที่ท่านสังกัด	4.161	0.503	ระดับดี
11. เพื่อนของท่านจะมองท่านว่าเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี	3.847	0.617	ระดับดี
12. ท่านเห็นว่าเพื่อนของท่านทุกคนเป็นผู้ที่น่าไว้วางใจได้และน่าคบ	3.642	0.755	ระดับดี
รวม	3.956	0.472	ระดับดี
ทักษะทางนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง			
13. ท่านได้รับโอกาสในการใช้วิจารณญาณของ ตนเอง ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงาน	3.708	0.709	ระดับดี
14. ท่านได้รับโอกาสให้ทดลองใช้วิธีการทำงาน ในรูปแบบใหม่ๆที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อ ความทันสมัย	3.584	0.764	ระดับดี
15. ท่านเห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองเพื่อ การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	4.219	0.603	ระดับดีมาก
16. ในทุก ๆ ระยะเวลา 2-3 ปี ท่านจะสามารถ สร้างนวัตกรรมและแนวคิดใหม่ๆ ให้กับ หน่วยงานของท่านเสมอ	3.482	0.739	ระดับดี
รวม	3.748	0.531	ระดับดี

จากตารางที่ 4.2 พบว่า องค์กรประกอบสมรรถนะบุคลากรของบริษัทด้านทักษะทางความคิด ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.471 และเมื่อพิจารณาสมรรถนะรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับดี 2 ข้อ ดังนี้ “การปฏิบัติงานใด ๆ ของพนักงานจะสามารถเชื่อมโยงกับเป้าหมายอื่นๆ ขององค์กรอย่างเป็นระบบและเห็นได้ชัดเจน” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.650 และ “องค์กรให้ความสำคัญกับการจัดงบประมาณเพื่อพัฒนาทักษะด้านความคิดให้กับพนักงาน” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.591 ส่วนอีก 2 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางคือ “พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นกำลังสำคัญในการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.350 และ “พนักงานโดยส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์และความสามารถในการมองการณ์ไกล” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.292 ตามลำดับ

สมรรถนะบุคลากรของบริษัทในส่วนขององค์กรประกอบด้านทักษะทางการสื่อสาร ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.503 และเมื่อพิจารณาสมรรถนะรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับดี 3 ข้อ ดังนี้ “ท่านมีความมั่นใจในการสื่อสารด้วยภาษาพูดกับลูกค้าได้เป็นอย่างดี” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.847 “ท่านสามารถใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยี เช่น อินเทอร์เน็ต เพื่อการสื่อสารกับโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.693 และ “ท่านสามารถสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสียทราบถึงแนวทางเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของหน่วยงาน” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.635 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลางคือ “ท่านสามารถใช้ภาษาต่างประเทศกับลูกค้าชาวต่างประเทศได้เป็นอย่างดี” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.839

สมรรถนะบุคลากรของบริษัทในส่วนขององค์กรประกอบด้านทักษะทางสังคม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.956 และเมื่อพิจารณาสมรรถนะรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับดีทุกข้อ คือ “ท่านสามารถเข้ากันได้ดีกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.175 “ท่านมีเพื่อนคบหาจากหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กรนอกเหนือจากหน่วยงานที่ท่านสังกัด” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.161 “เพื่อนของท่านจะมองท่านว่าเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.847 และ “ท่านเห็นว่าเพื่อนของท่านทุกคนเป็นผู้ที่น่าไว้วางใจได้และน่าคบ” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.642 ตามลำดับ

สมรรถนะบุคลากรของบริษัทในส่วนขององค์กรประกอบด้านทักษะทางนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.748 และเมื่อพิจารณาสมรรถนะรายข้อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับดีมากคือ “ท่านเห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.219 ส่วนข้ออื่น ๆ อีก 3 ข้ออยู่ในระดับดี คือ “ท่านได้รับโอกาสในการใช้วิจารณญาณของตนเองในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงาน” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.708 “ท่านได้รับโอกาสให้ทดลองใช้วิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆที่

แตกต่างกันไปจากเดิมเพื่อความทันสมัย” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.584 และ “ในทุก ๆ ระยะเวลา 2-3 ปี ท่านจะสามารถสร้างนวัตกรรมและแนวคิดใหม่ๆ ให้กับหน่วยงานของท่านเสมอ” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.482 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการพัฒนสมรรถนะบุคลากรด้าน
ความรู้ จำแนกรายข้อ

n = 137			
การพัฒนสมรรถนะบุคลากรด้านความรู้	\bar{X}	SD	แปลความ ระดับสมรรถนะ
ความรู้ทางเทคนิค			
17. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติและสามารถสอนผู้อื่นได้	3.971	0.528	ระดับดี
18. ท่านมีความชำนาญในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	3.701	0.634	ระดับดี
19. ท่านมีความชำนาญในการใช้อุปกรณ์สำนักงานในการปฏิบัติได้เป็นอย่างดี	3.869	0.528	ระดับดี
20. งานของท่านที่ปฏิบัติอยู่มีพัฒนาการดีขึ้นตลอดเวลา	3.861	0.609	ระดับดี
รวม	3.850	0.436	ระดับดี
ความรู้ทางเศรษฐศาสตร์			
21. ท่านสามารถเข้าใจว่าเมื่อเศรษฐกิจไม่ดีจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรท่าน	4.007	0.691	ระดับดี
22. ท่านมีการพิจารณาความคุ้มค่าของการปฏิบัติการต่างๆ ก่อนเริ่มดำเนินการทุกครั้ง	3.679	0.663	ระดับดี
23. ท่านทราบและเข้าใจว่าจะปฏิบัติตนในการทำงานอย่างไรเมื่อเศรษฐกิจอยู่ในภาวะขาลง	3.839	0.633	ระดับดี
24. ท่านทราบและเข้าใจที่บริษัทจำเป็นต้องจัดวางแผนค่าใช้จ่ายกับหน่วยงานต่าง ๆ เมื่อภาวะเศรษฐกิจอยู่ในช่วงขาลง	3.942	0.650	ระดับดี
รวม	3.867	0.523	ระดับดี

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านความรู้	\bar{X}	SD	แปลความระดับสมรรถนะ
ความรู้ทางจิตวิทยา			
25. ท่านสามารถเข้าใจถึงเหตุและผลของการที่องค์กรในบางครั้งมีความจำเป็นต้องปลดคนงาน	3.409	0.920	ระดับปานกลาง
26. ท่านเห็นว่าองค์กรทำดีที่สุดแล้วในสิ่งต่าง ๆ ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน	3.380	0.749	ระดับปานกลาง
27. ท่านเห็นถึงเหตุผลความจำเป็นที่องค์กรต้องดำเนินมาตรการเฝ้าระวังเมื่อไม่สามารถปฏิบัติตาม KPI อย่างต่อเนื่อง	3.343	0.919	ระดับปานกลาง
28. ท่านมีความภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กรนี้	4.029	0.706	ระดับดี
รวม	3.540	0.599	ระดับดี
ความรู้ทางการเงินและบัญชี			
29. ท่านสามารถเข้าใจถึงเหตุผลของการจัดทำงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรของท่าน	3.628	0.675	ระดับดี
30. ท่านสามารถเข้าใจถึงเหตุผลที่ว่าแผนงานและแผนการเงินต้องเดินคู่กันไปเสมอ	3.839	0.633	ระดับดี
31. ท่านสามารถเข้าใจถึงเหตุผลความจำเป็นในการกำกับควบคุมปฏิบัติการต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ได้ตามมาตรฐาน	3.905	0.663	ระดับดี
32. ท่านมีระบบในการเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าและการพัฒนางานจากจุดที่เป็นอยู่	3.686	0.650	ระดับดี
รวม	3.765	0.512	ระดับดี

จากตารางที่ 4.3 พบว่า องค์กรประกอบสมรรถนะบุคลากรของบริษัทด้านความรู้ทางเทคนิค ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.850 และเมื่อพิจารณาสมรรถนะรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับดีทุกข้อ ดังนี้ “ท่านมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติและสามารถสอนผู้อื่นได้” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.971 “ท่านมีความชำนาญในการใช้อุปกรณ์สำนักงานในการปฏิบัติได้เป็นอย่างดี” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.869 “งานของท่านที่ปฏิบัติอยู่มีพัฒนาการ

ดีขึ้นตลอดเวลา” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.861 และ “ท่านมีความชำนาญในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.701 ตามลำดับ

สมรรถนะบุคลากรของบริษัทในส่วนขององค์ประกอบด้านความรู้ทางเศรษฐศาสตร์ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.867 และเมื่อพิจารณาสมรรถนะรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับดีทุกข้อ ดังนี้ “ท่านสามารถเข้าใจว่าเมื่อเศรษฐกิจไม่ดี จะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรท่าน” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.007 “ท่านทราบและเข้าใจที่บริษัทจำเป็นต้องจัดวางแผนค่าใช้จ่ายกับหน่วยงานต่าง ๆ เมื่อภาวะเศรษฐกิจอยู่ในช่วงขาลง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.942 “ท่านทราบและเข้าใจว่าจะปฏิบัติตนในการทำงานอย่างไรเมื่อเศรษฐกิจอยู่ในภาวะขาลง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.839 และ “ท่านมีการพิจารณาความคุ้มค่าของการปฏิบัติการต่าง ๆ ก่อนเริ่มดำเนินการทุกครั้ง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.942 ตามลำดับ

สมรรถนะบุคลากรของบริษัทในส่วนขององค์ประกอบด้านความรู้ทางจิตวิทยา ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.540 และเมื่อพิจารณาสมรรถนะรายข้อ พบว่าข้อที่อยู่ในระดับดี 1 ข้อคือ “ท่านมีความภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กรนี้” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.029 ส่วนข้ออื่น ๆ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง คือ “ท่านสามารถเข้าใจถึงเหตุและผลของการที่องค์กรในบางครั้งมีความจำเป็นต้องปลดคนงาน” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.409 “ท่านเห็นว่าการทำดีที่สุดแล้วในสิ่งต่าง ๆ ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.380 และ “ท่านเห็นถึงเหตุผลความจำเป็นที่องค์กรต้องดำเนินการเลิบบางคนเมื่อไม่สามารถปฏิบัติได้ตาม KPI อย่างต่อเนื่อง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.343 ตามลำดับ

สมรรถนะบุคลากรของบริษัทในส่วนขององค์ประกอบด้านความรู้ทางการเงินและบัญชี ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.765 และเมื่อพิจารณาสมรรถนะรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับดีทุกข้อ ดังนี้ “ท่านสามารถเข้าใจถึงเหตุผลความจำเป็นในการกำกับควบคุมปฏิบัติการต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ได้ตามมาตรฐาน” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.905 “ท่านสามารถเข้าใจถึงเหตุผลที่ว่าแผนงานและแผนการเงินต้องเดินคู่กันไปเสมอ” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.839 “ท่านมีระบบในการเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าและการพัฒนางานจากจุดที่เป็นอยู่” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.686 และ “ท่านสามารถเข้าใจถึงเหตุผลของการจัดทำงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรของท่าน” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.628 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคล จำแนกรายข้อ

n = 137			
การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคล	\bar{X}	SD	แปลความ ระดับสมรรถนะ
คุณลักษณะด้านสภาวะการเป็นผู้นำ			
33. เมื่อมีโอกาสในท่านจะใช้วิจารณ์ตนเอง ในการแก้ไขปัญหาของงานที่เกิดขึ้นในระหว่าง ปฏิบัติงาน	3.985	0.606	ระดับดี
34. ท่านมีความรับผิดชอบ กระตือรือร้น และมุ่งมั่น ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ	4.139	0.571	ระดับดี
35. ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองอย่าง สม่ำเสมอและต่อเนื่อง	4.131	0.604	ระดับดี
36. ท่านชอบที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น แบบทีมงาน มากกว่าเพียงลำพัง	3.978	0.800	ระดับดี
รวม	4.058	0.516	ระดับดี
คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม			
37. ท่านยึดหลักการเอาประโยชน์ส่วนรวมอยู่เหนือ ประโยชน์ส่วนตัวในการปฏิบัติงาน	4.131	0.756	ระดับดี
38. ท่านจะหยิบยื่นความช่วยเหลือกับเพื่อนร่วมงาน เสมอเมื่อเขาต้องการความช่วยเหลือจากท่าน	4.204	0.620	ระดับดี
39. ท่านเห็นว่าการบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กรมี ความสำคัญกว่าผลสัมฤทธิ์ของบุคคล	4.182	0.667	ระดับดี
40. ท่านมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง และต่อองค์กรของ ท่าน	4.380	0.620	ระดับดีมาก
รวม	4.224	0.560	ระดับดีมาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคล	\bar{X}	SD	แปลความ ระดับสมรรถนะ
คุณลักษณะด้านการทำงานเป็นทีม			
41. ท่านได้รับมอบบทบาทและเป็นกำลังสำคัญส่วน หนึ่งของทีมงาน	3.737	0.730	ระดับดี
42. ท่านมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อน ร่วมทีมงานตลอดระยะเวลาการปฏิบัติในทีมงาน	3.869	0.705	ระดับดี
43. ท่านเห็นถึงเหตุผลความจำเป็นที่องค์กรต้อง ดำเนินมาตรการเฝ้าระวังเมื่อไม่สามารถปฏิบัติ ได้ตาม KPI อย่างต่อเนื่อง	3.861	0.677	ระดับดี
44. ท่านเคารพการตัดสินใจหรือความคิดเห็นของ ผู้อื่น โดยพิจารณาจากเหตุผลและผลสัมฤทธิ์ของ ทีมงาน	4.124	0.600	ระดับดี
รวม	3.898	0.584	ระดับดี
คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์			
45. ท่านชอบคบหาเพื่อนใหม่ ๆ อยู่เสมอ	3.927	0.693	ระดับดี
46. เพื่อนของท่านเห็นว่า ท่านเป็นคนน่าคบและ พูดคุยด้วยแล้วสบายใจ	3.920	0.676	ระดับดี
47. ท่านมักจะให้ความสำคัญกับผู้อื่นก่อนตัวเองเสมอ	3.934	0.709	ระดับดี
รวม	3.927	0.566	ระดับดี

จากตารางที่ 4.4 พบว่า องค์กรประกอบสมรรถนะบุคลากรของบริษัทด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคลด้านภาวะการเป็นผู้นำ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.058 และเมื่อพิจารณาสมรรถนะรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับดีทุกข้อ ดังนี้ “ท่านมีความรับผิดชอบ กระตือรือร้น และมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.985 “ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.131 “เมื่อมีโอกาสในท่านจะใช้วิจารณญาณของตนเองในการแก้ไขปัญหาของงานที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงาน” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.985 และ “ท่านชอบที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น แบบทีมงานมากกว่าเพียงลำพัง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.978 ตามลำดับ

สมรรถนะบุคลากรของบริษัทในส่วนขององค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.224 และเมื่อพิจารณาสมรรถนะรายข้อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับดีมาก 1 ข้อคือ “ท่านมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง และต่อองค์กรของท่าน” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.380 ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับดี ดังนี้ “ท่านจะหยิบยื่นความช่วยเหลือกับเพื่อนร่วมงานเสมอเมื่อเขาต้องการความช่วยเหลือจากท่าน” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.204 “ท่านเห็นว่าการบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กรมีความสำคัญกว่าผลสัมฤทธิ์ของบุคคล” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.182 และ “ท่านยึดหลักการเอาประโยชน์ส่วนรวมอยู่เหนือประโยชน์ส่วนตัวในการปฏิบัติงาน” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.131 ตามลำดับ

สมรรถนะบุคลากรของบริษัทในส่วนขององค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ด้านการทำงานเป็นทีม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.898 และเมื่อพิจารณาสมรรถนะรายข้อ อยู่ในระดับดีทุกข้อ ดังนี้ “ท่านเคารพการตัดสินใจหรือความคิดเห็นของผู้อื่น โดยพิจารณาจากเหตุผลและผลสัมฤทธิ์ของทีมงาน” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.124 “ท่านมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนร่วมทีมงานตลอดระยะเวลาการปฏิบัติในทีมงาน” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.869 “ท่านเห็นถึงเหตุผลความจำเป็นที่องค์กรต้องดำเนินมาตรการเฝ้าระวังเมื่อไม่สามารถปฏิบัติได้ตาม KPI อย่างต่อเนื่อง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.861 และ “ท่านได้รับมอบหมายและเป็นกำลังสำคัญส่วนหนึ่งของทีมงาน” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.737 ตามลำดับ

สมรรถนะบุคลากรของบริษัทในส่วนขององค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.927 เมื่อพิจารณาสมรรถนะรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับดีทุกข้อ ดังนี้ “ท่านมักจะให้ความสำคัญกับผู้อื่นก่อนตัวเองเสมอ” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.934 “ท่านชอบคบหาเพื่อนใหม่ ๆ อยู่เสมอ” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.927 และ “เพื่อนของท่านเห็นว่าท่านเป็นคนน่าคบและพูดคุยด้วยแล้วสบายใจ” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.920 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามองค์ประกอบด้านทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะเฉพาะบุคคล

n = 137

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	\bar{x}	SD	แปลความระดับสมรรถนะ
ด้านทักษะ	3.672	0.429	ระดับดี
ด้านความรู้	4.027	0.459	ระดับดี
คุณลักษณะเฉพาะบุคคล	3.755	0.399	ระดับดี
รวม	3.818	0.355	ระดับดี

จากตารางที่ 4.5 พบว่า สมรรถนะบุคลากรของบริษัทในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.818 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบหลักของสมรรถนะรายด้าน พบว่า สมรรถนะบุคลากรอยู่ในระดับดีทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านความรู้ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.027 รองลงมาคือ ด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.755 และด้านทักษะ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.672

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

สำหรับการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งไว้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ลักษณะประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัทศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน ผู้วิจัยได้นำเสนอในรูปแบบของตารางแสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในภาพรวมแยกตามตัวแปรอิสระ ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ระดับตำแหน่ง อายุการทำงาน ระดับรายได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.6 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรเพศ

n = 137

เพศ	การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร			t	Sig.(2-tailed)
	\bar{X}	SD			
ชาย	3.907	0.292		2.457	0.015*
หญิง	3.758	0.382			

*Sig.(2-tailed) ≤ 0.05

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด(มหาชน) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยในเพศชายมีค่าเฉลี่ยมากกว่าเพศหญิง

ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรระดับอายุ

n = 137

อายุ	การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร			F	Sig.(2-tailed)
	\bar{X}	SD			
ต่ำกว่า 30 ปี	3.793	0.219		4.676	0.004**
30 - 40 ปี	3.714	0.368			
41- 50 ปี	3.922	0.339			
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	4.033	0.401			

**Sig.(2-tailed) ≤ 0.01

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด(มหาชน) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยในกลุ่มอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.033$)

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรระดับอายุรายคู่ ด้วยวิธี LSD

ผลต่างค่าเฉลี่ยการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรรายคู่ (I-J)					
J \ I	I	ต่ำกว่า 30 ปี	30 - 40 ปี	41- 50 ปี	มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป
ต่ำกว่า 30 ปี	$\bar{X}=3.793$	-	-0.079	0.129	0.241
30 - 40 ปี	$\bar{X}=3.714$		-	0.208*	0.319*
41- 50 ปี	$\bar{X}=3.922$			-	0.112
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	$\bar{X}=4.033$				-

จากตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรระดับอายุรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไปมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาศมรรถนะของบุคลากรสูงกว่าในกลุ่มอายุ 30 - 40 ปี และกลุ่มอายุ 41- 50 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาศมรรถนะของบุคลากรสูงกว่าในกลุ่มอายุ 30 - 40 ปี

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรระดับการศึกษา

n = 137

ระดับการศึกษา	การพัฒนาศมรรถนะบุคลากร			
	\bar{X}	SD	F	Sig.(2-tailed)
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.736	0.376	4.460	0.013*
ปริญญาตรี	3.811	0.323		
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	4.098	0.454		

*Sig. (2-tailed) ≤ 0.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด(มหาชน) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยในระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่ามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.098$)

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรของบริษัท

ศรียุทธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรระดับการศึกษารายคู่ ด้วยวิธี LSD

ผลต่างค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรรายคู่ (I-J)					
		I	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโทหรือสูงกว่า
J					
ต่ำกว่าปริญญาตรี	$\bar{X}=3.736$		-	0.075	0.362*
ปริญญาตรี	$\bar{X}=3.811$			-	0.287*
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	$\bar{X}=4.098$				-

จากตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรียุทธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรระดับการศึกษารายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า เพราะระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่ามีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสูงกว่าระดับศึกษาอื่นๆ

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรียุทธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรอายุในการทำงาน

n=137

อายุในการทำงาน	การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร			
	\bar{X}	SD	F	Sig.(2-tailed)
ต่ำกว่า 5 ปี	3.802	0.260	0.244	0.913
5-10 ปี	3.781	0.345		
11-15 ปี	3.797	0.325		
16-20 ปี	3.858	0.364		
มากกว่า 20 ปี	3.845	0.544		

จากตารางที่ 4.11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุในการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรียุทธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรของบริษัท
ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรส่วนงานที่สังกัด

n=137

ส่วนงานที่สังกัด	การพัฒนาศมรรถนะบุคลากร			Sig.(2-tailed)
	\bar{X}	SD	t	
ฝ่ายจัดการ	3.862	0.351	1.390	0.167
ฝ่ายปฏิบัติการ	3.778	0.356		

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในส่วนงานที่สังกัดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด(มหาชน) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรของ บริษัท
ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรระดับตำแหน่ง

n=137

ระดับตำแหน่ง	การพัฒนาศมรรถนะบุคลากร			Sig.(2-tailed)
	\bar{X}	SD	F	
เจ้าหน้าที่	3.736	0.300	7.148	0.000***
ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก/ หัวหน้าแผนก	3.820	0.343		
ผู้ช่วยผู้จัดการ/ผู้จัดการ	3.788	0.265		
ผู้จัดการขึ้นไป	4.326	0.519		

***Sig.(2-tailed) \leq 0.001

จากตารางที่ 4.13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด(มหาชน) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยในระดับผู้จัดการขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (\bar{X} = 4.326)

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรของบริษัท
ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรระดับตำแหน่งรายคู่ ด้วยวิธี LSD

ผลต่างค่าเฉลี่ยการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรรายคู่ (I-J)					
J \ I	I	เจ้าหน้าที่	ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก/ หัวหน้าแผนก	ผู้ช่วยผู้จัดการ/ ผู้จัดการ	ผู้จัดการขึ้นไป
		เจ้าหน้าที่	$\bar{X}=3.736$	-	0.084
ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก/ หัวหน้าแผนก	$\bar{X}=3.820$		-	-0.033	0.505*
ผู้ช่วยผู้จัดการ/ผู้จัดการ	$\bar{X}=3.788$			-	0.538*
ผู้จัดการขึ้นไป	$\bar{X}=4.326$				-

จากตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรของบริษัท
ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรระดับตำแหน่งรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มที่มีตำแหน่งระดับผู้จัดการขึ้นไปมี
ระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาศมรรถนะของบุคลากรสูงกว่าระดับตำแหน่งอื่นๆ

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรของบริษัท
ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรระดับรายได้

n=137

ระดับรายได้	การพัฒนาศมรรถนะบุคลากร			
	\bar{X}	SD	F	Sig.(2-tailed)
ต่ำกว่า 15,000 บาท	3.760	0.257	7.184	0.000***
15,000 – 30,000 บาท	3.779	0.346		
30,001 – 45,000 บาท	3.817	0.302		
มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไป	4.262	0.430		

***Sig.(2-tailed) \leq 0.001

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ระดับรายได้ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด(มหาชน) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยในกลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.262$)

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรระดับรายได้รายคู่ ด้วยวิธี LSD

ผลต่างค่าเฉลี่ยการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรรายคู่ (I-J)					
J \ I	I	ต่ำกว่า 15,000 บาท	30,001 – 45,000 บาท	30,001 – 45,000 บาท	มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไป
	ต่ำกว่า 15,000 บาท	$\bar{X}=3.760$	-	0.019	0.057
15,000 – 30,000 บาท	$\bar{X}=3.779$		-	0.038	0.483*
30,001 – 45,000 บาท	$\bar{X}=3.817$			-	0.445*
มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไป	$\bar{X}=4.262$				-

จากตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรระดับรายได้รายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มที่มีระดับรายได้ต่ำกว่า 15,000 บาทกับรายได้มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไป กลุ่มที่มีระดับรายได้ 15,000 – 30,000 บาทกับรายได้มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไป และกลุ่มที่มีระดับรายได้ 30,001 – 45,000 บาทกับรายได้มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไป โดยกลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไปมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสูงกว่าระดับรายได้อื่นๆ

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท

ทั้ง 3 ด้านของบุคลากรในองค์กร

ตารางที่ 4.17 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท

n=43

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท

ในส่วนของตัวพนักงาน

สิ่งที่พนักงานทำได้ดี

- มีความสมัครสมานสามัคคี และมีความสามารถในการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ
- มีการพัฒนาตนเองเพื่อให้ทันกับเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้น
- มีการพัฒนาตนเองในการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ เพื่อรองรับนโยบายใหม่

ๆ ของคณะผู้บริหารบริษัท

- มีการพัฒนาจริยธรรมในตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต
- มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตนเอง ขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้นในการทำงาน

และคุณลักษณะของตนเองเป็นอย่างดีที่สุด

- มีความตั้งใจและความพยายามทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
- มีความตรงต่อเวลา
- การทำหน้าที่เป็นไปตามมาตรฐานของบริษัท ตรงตามแผนงานที่บริษัทตั้งไว้
- เชื่อฟังผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีข้อโต้แย้ง
- คำนึงถึงหน้าที่ที่ทำอยู่ พยายามทำให้อดีไม่ให้มีข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาด และ

คำนึงถึงประโยชน์ของบริษัทเป็นสำคัญ

- มีความจงรักภักดีต่อองค์กร
- มีความสามารถในการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สามารถอธิบายชี้แจงให้ลูกค้าเข้าใจได้
- ให้ความร่วมมือในกฎระเบียบของบริษัทและปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของบริษัท
- มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ มีการปรับปรุงแนวทางในการทำงานให้

พัฒนาขึ้นตามที่บริษัทวางแผนงานไว้

สิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง

- ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายยังมีน้อย ควรทุ่มเทให้กับการทำงานและเอาใจใส่ในหน้าที่ของตนเองให้เต็มที่ ซึ่งจะทำให้บริษัทได้รับประโยชน์มากกว่านี้

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท

สิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง

- ความมุ่งมั่นและจิตสำนึกในการทำงานให้ลูกค้าหรือองค์กรยังมีน้อยมาก
 - ทุกหน่วยงานควรมองที่จุดมุ่งหมายของบริษัท ผลกำไร ลูกค้า และบริการ ร่วมกันและร่วมมือกัน แม้จะไม่ใช่ว่าฝ่ายที่ต้องพบปะกับลูกค้าโดยตรง
 - การแบ่งหน้าที่ในการทำงาน ควรมีการพิจารณาการไหลเวียนของงานเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกัน
 - ควรปรับปรุงทัศนคติในการทำงาน พนักงานบางคนยังมีความเห็นแก่ตัวไม่จริงจังต่อเพื่อนร่วมงาน พนักงานบางคนเหลิงอำนาจ
 - ควรมีการปรับตัวและพัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อให้พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น
 - เปิดโลกทรรศน์ให้กว้างรับรู้ข่าวสารด้านประกันภัยและเศรษฐกิจประกันภัย
 - การพัฒนาความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี
 - ควรสนใจเข้าอบรมหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อแสวงหาความรู้มาปรับใช้กับงานที่ทำอยู่
 - ควรมีความขยันและมีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเองให้ก้าวทันวิวัฒนาการที่ก้าวหน้าขึ้น ไม่ยึดติดกับสิ่งเก่าๆ
 - การประสานงานกันในแต่ละฝ่ายส่วนใหญ่ไม่ได้ช่วยเหลือกันอย่างเต็มที่ เป็นเพียงแต่ต้องการทำให้ส่วนของตนเองสำเร็จเพียงฝ่ายเดียว ดังนั้นแต่ละฝ่ายควรที่จะประสานงานกันมากกว่านี้
 - ควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าแสดงออกในสิ่งที่ดีและกล้าแสดงความคิดเห็นในเรื่องการทำงาน และควรตั้งใจที่จะช่วยกันแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานต่าง ๆ
 - มีความเมตตาปราณี มีน้ำใจให้มากขึ้น ให้ความช่วยเหลือในงานที่สามารถช่วยกันได้
 - ลดความเห็นแก่ตัวความไม่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน การที่ผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม
 - ควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเป็นกันเองและเป็นมิตรที่ดีต่อกัน
 - ควรปรับปรุงเรื่องของความมีระเบียบวินัย การตรงต่อเวลา การแต่งกายไม่สุภาพ การพูดคุยโทรศัพท์ระหว่างการทำงาน การพูดจาในที่ทำงาน
- ควรมีความกระตือรือร้นและขยันหมั่นเพียรในการทำงาน บางคนขี้เกียจ เฉื่อยชา ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
-

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท

สิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง

- พัฒนาด้านการทำงานเป็นทีม การปรับตัวเข้ากับทีมงาน และความรับผิดชอบร่วมกัน
- การไม่ทราบขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละบุคคล ดังนั้นควรทำความเข้าใจในหน้าที่ของแต่ละคนให้มากขึ้น เพื่อให้การประสานงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
- ควรให้การยอมรับนโยบายใหม่ ๆ ของบริษัท
- ควรมีความสามัคคีในหน่วยงาน งานที่ทำจึงจะประสบผลสำเร็จและมีความสุข
- ไม่ควรตีเพื่อนร่วมงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง

สิ่งที่บริษัททำได้

- การนำ KPI มาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- การให้ผลตอบแทนตามสมควรแก่พนักงาน รวมถึงให้สวัสดิการเพิ่มเติมเพื่อให้พนักงานได้รับประโยชน์ที่ดียิ่งขึ้นตามลำดับ
- องค์กรมีความมั่นคงและมีความก้าวหน้าในการทำธุรกิจ
- มีการพัฒนาปรับปรุงองค์กรในหลาย ๆ ด้านให้ดีขึ้นตามที่กรรมการผู้อำนวยการมอบนโยบายมา
- มีการบริหารจัดการที่ดี ทำตามแผนที่ได้กำหนดไว้ตามนโยบาย
- พยายามหาแนวทางที่ทันสมัยมาปรับใช้กับองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การนำเทคโนโลยีด้าน IT มาใช้
- การปรับปรุงระบบงานและแนวทางในการทำงานซึ่งเริ่มมีแนวโน้มที่ดีขึ้น มีการวางแนวทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ๆ
- สถานที่ทำงานมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย
- การให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ตลอดจนจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกแก่พนักงานในการปฏิบัติงาน
- พยายามให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- เปิดรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานมากขึ้น ทำให้ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะ สิ่งที่เกิดขึ้นและไม่เป็นธรรมได้รับการแก้ไข เพื่อให้เกิดประโยชน์กับพนักงานทุกคน
- เห็นความสำคัญของบุคลากร ไม่เอื้อประโยชน์เฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง พนักงานมีความ

เสมอภาคในทุกระดับตำแหน่ง รวมทั้งผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับพนักงาน

สิ่งที่บริษัทควรปรับปรุง

- ควรปรับปรุงบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในองค์กร เช่น
 - การจัดผังที่นั่งในองค์กรให้เป็นสัดส่วนแยกแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนไม่ติดกันจนเกินไป
 - การจัดทำป้ายชื่อในแต่ละแผนก
 - ปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เสียงดังรบกวนขณะรับ โทรศัพท์หรือรบกวนสมาธิในการทำงาน
 - ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้ดูเป็นระเบียบกว่านี้
 - ปรับปรุงผลิตภัณฑ์สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในสำนักงานให้มีความทันสมัยขึ้น ดูสะอาดกว่าเดิม มีกลิ่นหอมสะอาด มีทีวีให้ดูค่าดูแลเสียงเพลงเบา ๆ ตลอดการทำงาน
- ควรจัดองค์กรให้แคบลง ไม่อ้วนเพื่อการทำงานที่คล่องตัว
- ไม่ควรนำกฎระเบียบเล็ก ๆ น้อย ๆ มาเข้มงวด จนบดบังประสบการณ์ของพนักงาน
- ควรปรับปรุงภาพลักษณ์ภายในบริษัท สร้างความสามัคคีในการทำงาน
- ควรปรับปรุงด้านสวัสดิการและเงินเดือน ควรให้สวัสดิการครอบคลุมถึงบิดามารดาของพนักงานในกรณีที่พนักงานไม่มีบุตร และให้สวัสดิการแก่พนักงานอย่างเท่าเทียมกัน
- ควรจัดสรรเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต อย่างเท่าเทียมกัน
- ให้ความสำคัญกับลูกค้า การบริการลูกค้า การบริการหลังการขาย
- ควรมีการวัดผลหรือตรวจสอบว่าพนักงานทำงานมีประสิทธิภาพเท่าที่ควรหรือเป็นไปตามหลักเกณฑ์หรือไม่
 - การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลยังไม่ชัดเจน ทำให้คนที่ทำงานเพื่อบริษัทจริงเกิดความรู้สึกน้อยใจ และหัวหน้างานมองไม่เห็นถึงความตั้งใจของพนักงาน
 - การนำเรื่องเวลาในการปฏิบัติงานมาใช้เพื่อเป็นตัวชี้วัดผลการทำงาน ควรใช้กับทุก ๆ หน่วยงาน หรือไม่ก็ควรยกเลิก
 - เป้าหมายที่วางไว้สูงเกินไป ควรพิจารณาจากสภาพความเป็นจริง
 - ควรมีการประเมินผู้จัดการฝ่ายจากผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เห็นภาพสะท้อนการทำงาน เพื่อให้ผู้บริหารได้พิจารณา
 - บริษัทมีความพยายามที่จะนำการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้กับพนักงาน แต่พนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจ ดังนั้นการให้ความรู้ความเข้าใจกับพนักงานในเรื่องต่าง ๆ จะทำให้พนักงานมีความเข้าใจและให้ความร่วมมือในการดำเนินงานต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น
 - นโยบายที่ใช้กับพนักงานมีความเร่งด่วนเกินไป ทำให้พนักงานไม่สามารถปรับตัวและ

เข้าใจนโยบายได้อย่างถ่องแท้

- การจัดทำงบประมาณการฝึกอบรมและกิจกรรมต่าง ๆ
- ควรจัดฝึกอบรมให้ความรู้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ
- การกำหนดนโยบายด้านการบริหารองค์กร ระบบการบริหารการจัดการบุคลากร
- ปรับกลยุทธ์ด้านการตลาดเนื่องด้วยปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง
- ควรทำให้บริษัทเป็นที่รู้จักของสังคมในวงกว้างให้มากยิ่งขึ้น
- สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน
- ใส่ใจดูแลพนักงานให้มากขึ้น ให้ความสำคัญในการทำงาน คนทำงานดีควรตอบ

แทนเพื่อเป็นกำลังใจ

- เปิดเผยจริงใจกับพนักงาน เห็นใจในภาระของพนักงานระดับล่างให้มาก ๆ

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยา ประกันภัย จำกัด(มหาชน) โดยมีผลสรุปดังนี้

1. สรุปการวิจัย

ผลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาขอสรุปผลเป็น 3 หัวข้อ คือ วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และสรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน)
- 2) เพื่อเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด(มหาชน)
- 3) เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด(มหาชน)

1.2 สมมติฐานการวิจัย

ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน

1.1 วิธีดำเนินการวิจัย

1.3.1 ประชากรที่ศึกษา ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้คือพนักงานประจำบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 209 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานประจำบริษัทศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่ได้จากการสุ่มอย่างแบบแบ่งชั้น จำนวน 137 คน

1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานประจำต่อสมรรถนะบุคลากรของ บริษัท

ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ และส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติม เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้านของพนักงานในองค์กร

1.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้เวลาเก็บข้อมูล 2 อาทิตย์ระหว่างวันที่ 1-15 กันยายน 2552 โดยผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และได้รับแบบสอบถามกลับคืนจากบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด(มหาชน) จำนวน 150 ฉบับ คัดเลือกที่สมบูรณ์ที่สุดจำนวน 137 ฉบับ

1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังนี้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significance Difference)

1.4 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1.4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 59.9 มีอายุต่ำกว่า 30 - 40 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 43.1 การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 70.8 มีอายุในการทำงาน 16-20 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 27.7 ส่วนงานที่สังกัดคือ ฝ่ายปฏิบัติการ จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 51.8 มีระดับตำแหน่งงานเป็นผู้ช่วยหัวหน้าแผนกหรือหัวหน้าแผนก จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 48.2 และมีรายได้ 15,000 – 30,000 บาท จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 59.9

1.4.2 สมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด(มหาชน) ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า

สมรรถนะบุคลากรของบริษัทในภาพรวมอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ย = 3.818) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบหลักด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคล พบว่า มีสมรรถนะอยู่ในระดับดีทั้ง 3 ด้าน โดยด้านความรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.027) รองลงมาคือด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคล (ค่าเฉลี่ย = 3.755) และด้านทักษะมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.672) นอกจากนี้ในแต่ละองค์ประกอบหลักยังจำแนกเป็นองค์ประกอบย่อยตามรายละเอียดดังนี้

ด้านทักษะ

1) ทักษะทางความคิด พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะบุคลากรของบริษัทด้านทักษะความคิดอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.471

2) ทักษะทางการสื่อสาร พบว่า องค์กรประกอบสมรรถนะบุคลากรของบริษัทด้านทักษะการสื่อสารอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.503

3) ทักษะทางสังคม พบว่า องค์กรประกอบสมรรถนะบุคลากรของบริษัทด้านทักษะทางสังคมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.956

4) ทักษะทางนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง พบว่า องค์กรประกอบสมรรถนะบุคลากรของบริษัทด้านทักษะทางนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.748

ด้านความรู้

1) ความรู้ทางเทคนิค พบว่า องค์กรประกอบสมรรถนะบุคลากรของบริษัทด้านความรู้ทางเทคนิคอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.850

2) ความรู้ทางเศรษฐศาสตร์ พบว่า องค์กรประกอบสมรรถนะบุคลากรของบริษัทด้านความรู้ทางเศรษฐศาสตร์อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.867

3) ความรู้ทางจิตวิทยา พบว่า องค์กรประกอบสมรรถนะบุคลากรของบริษัทด้านความรู้ทางจิตวิทยาในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.540

4) ความรู้ทางการเงินและบัญชี พบว่า องค์กรประกอบสมรรถนะบุคลากรของบริษัทด้านความรู้ทางการเงินและบัญชีในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.765

ด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคล

1) สถานะการเป็นผู้นำ พบว่า องค์กรประกอบสมรรถนะบุคลากรของบริษัทด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคลด้านสถานะการเป็นผู้นำอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.058

2) คุณธรรมและจริยธรรม พบว่า องค์กรประกอบสมรรถนะบุคลากรของบริษัทด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคลด้านคุณธรรมและจริยธรรมอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.224

3) การทำงานเป็นทีม พบว่า องค์กรประกอบสมรรถนะบุคลากรของบริษัทด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคลด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.898

4) มนุษย์สัมพันธ์ พบว่า องค์กรประกอบสมรรถนะบุคลากรของบริษัทด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคลด้านมนุษย์สัมพันธ์อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.927

1.4.3 การทดสอบสมมติฐาน พบว่า

1) เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่เพศชายมีสมรรถนะมากกว่าเพศหญิง

2) ระดับอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคลากรของบริษัทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่กลุ่มที่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไปมีสมรรถนะมากที่สุด เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่พบว่า คู่ที่มีสมรรถนะบุคลากรแตกต่างกันอย่าง

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ คู่ระหว่างระดับอายุ 30 - 40 ปี กับอายุ 41 - 50 ปี และระหว่างระดับอายุ 30 - 40 ปี กับอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป

3) ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคลากรของบริษัทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่กลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่ามีสมรรถนะมากกว่าทุกระดับการศึกษา เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่พบว่า คู่ที่มีสมรรถนะบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ คู่ระหว่างระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาโทหรือสูงกว่า และระหว่างระดับการศึกษาปริญญาตรีกับปริญญาโทหรือสูงกว่า

4) พบว่าอายุในการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคลากรของบริษัทไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5) พบว่าส่วนงานที่สังกัดที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคลากรของบริษัทไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6) ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคลากรของบริษัทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่บุคลากรที่มีระดับตำแหน่งงานผู้จัดการขึ้นไปมีสมรรถนะมากกว่าทุกระดับตำแหน่งงาน เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่พบว่า คู่ที่มีสมรรถนะบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ คู่ระหว่างตำแหน่งระดับเจ้าหน้าที่กับระดับผู้จัดการขึ้นไป ระหว่างตำแหน่งระดับผู้ช่วยหัวหน้าแผนก/หัวหน้าแผนกกับระดับผู้จัดการขึ้นไป และระหว่างตำแหน่งระดับผู้ช่วยผู้จัดการ/ผู้จัดการกับระดับผู้จัดการขึ้นไป

7) ระดับรายได้ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคลากรของบริษัทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่บุคลากรที่มีระดับรายได้มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไปมีสมรรถนะมากกว่าทุกระดับรายได้ เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่พบว่า คู่ที่มีสมรรถนะบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ คู่ระหว่างระดับรายได้ต่ำกว่า 15,000 บาทกับรายได้มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไป ระหว่างระดับรายได้ 15,000 - 30,000 บาทกับรายได้มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไป และระหว่างระดับรายได้ 30,001 - 45,000 บาทรายได้มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไป

1.4.4 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยา

ประกันภัย จำกัด(มหาชน) พบว่า

จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 137 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามในตอนที่ 3 ทั้งหมดจำนวน 43 คนสามารถสรุปได้ดังนี้

1) สิ่งที่บุคลากรทำได้ดี

- (1) บุคลากรมีความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวกันดี ต่างมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกัน
- (2) มีความรับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซื่อสัตย์ มีเจตคติที่ดีต่องาน

ต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อผู้บังคับบัญชา

2) สิ่งที่บุคลากรควรปรับปรุง

(1) บุคลากรควรมีความรู้ ความเข้าใจ และการใช้ภาษาอังกฤษใน การสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจในระดับที่สามารถปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

(2) บุคลากรควรมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา จะช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น ทั้งด้านการทำงาน และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไปในอนาคต

(3) บุคลากรควรกล้าเป็นหยัด ยึดมั่น และแสดงออกในสิ่งที่ถูกต้องอย่างมีเหตุผล คำนึงถึงเป้าหมายขององค์กร และดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันสามารถปรับตัวให้เข้ากับการทำงานได้อย่างเหมาะสม

(4) บุคลากรควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อความเจริญความก้าวหน้าในอาชีพ

(5) บุคลากรควรมีความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร และใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์

2) สิ่งที่บริษัททำได้ดี

- (1) มีสวัสดิการที่ดี
- (2) การบริหารจัดการที่ดี
- (3) มีการนำ KPI มาใช้เป็นเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- (4) รับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร
- (5) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากภายนอก

3) สิ่งที่บริษัทควรปรับปรุง คือ

(1) ก่อนนำ KPI มาใช้เป็นเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรควรฝึกอบรมความรู้ หรือการจัดทำคู่มือ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจก่อนนำมาใช้

(2) การนำเทคโนโลยีมาใช้ เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ควรครอบคลุมทุกระดับชั้น และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับได้พัฒนาทักษะ ความรู้ด้านเทคโนโลยี

(3) การปรับสภาพแวดล้อมต่างๆ ในที่ทำงานให้ดีขึ้นเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงาน

(4) เพิ่มสวัสดิการให้ครอบคลุมทุกระดับชั้น

- (5) ควรมีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาด้านทักษะ ความรู้ ในเรื่องที่เป็นต่อการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกระดับ
- (6) ควรจัดกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความกระตือรือร้น และเป็นผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
- (7) บริษัทควรปรับลดขนาด และสายบังคับบัญชาให้สั้นลง และการใช้โครงสร้าง เพื่อเอื้อให้เกิดการทำงานอย่างประสานกันของฝ่ายต่างๆ ในองค์กร
- (8) บริษัทควรจัดทำกรฝึกอบรมเรื่องของการทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระบวนการทางด้านนวัตกรรม
- (9) บริษัทควรสื่อสารในเรื่องวิสัยทัศน์เป้าหมายขององค์กร รวมทั้งผลักดันถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรทุกระดับ โดยเน้นการเรียนรู้ไปยังเรื่องที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์กร บนพื้นฐานปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ที่จะส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

2. อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวสามารถอภิปรายผล โดยแยกประเด็นได้ดังต่อไปนี้

2.1 **ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยา ประกันภัย จำกัด (มหาชน)** ตามองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคล และสมรรถนะในภาพรวม มีดังนี้

2.1.1 สมรรถนะบุคลากรด้านทักษะ ประกอบด้วย ทักษะทางความคิด ทักษะทางการสื่อสาร ทักษะทางสังคม และทักษะทางนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะบุคลากรของบริษัทด้านทักษะในภาพรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของด้านทักษะ พบว่า

ทักษะทางความคิด ในภาพรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า สมรรถนะอยู่ในระดับดี 2 ข้อคือ การปฏิบัติงานใดๆ ของพนักงานจะสามารถเชื่อมโยงกับเป้าหมายอื่นๆ ขององค์กรอย่างเป็นระบบและเห็น ได้ชัดเจน รองลงมาคือ องค์กรให้ความสำคัญกับการจัดงบประมาณเพื่อพัฒนาทักษะด้านความคิดให้กับพนักงาน และน้อยที่สุดสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลางคือ พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นกำลังสำคัญในการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร และพนักงานโดยส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์และความสามารถในการมองการณ์ไกล

อาจกล่าวได้ว่า ทักษะทางความคิดด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการมีวิสัยทัศน์ของบุคลากรบริษัทต้องปรับปรุงแก้ไข ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บุคลากรไม่ควรยึดติดกับความคิดเดิม ๆ ที่คิดอย่างไรก็คิดอย่างนั้น เป็นการสานต่องานที่ไม่ดี ไม่เกิดการพัฒนา ควรเป็นผู้มีลักษณะเฉพาะในการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในเชิงสร้างสรรค์ และสามารถนำไปปรับประยุกต์กับงานที่ปฏิบัติ หรือปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดี ๆ หลายอย่างตามมา พร้อมกับการพัฒนางานที่ปฏิบัติอยู่ จะช่วยส่งผลดีต่อหน่วยงานและองค์กร มองโลกในแง่ดีกับทุกอย่าง แม้ว่าธุรกิจอยู่ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่ดี ส่วนด้านการมีวิสัยทัศน์ของบุคลากรบริษัทนั้นขึ้นอยู่กับตัวบุคคล ไม่สามารถถ่ายทอดการมีวิสัยทัศน์ได้ เพราะฉะนั้นในส่วนนี้บุคลากรต้องมีความสนใจกระตือรือร้นพร้อมที่จะเรียนรู้การมีวิสัยทัศน์ชอบการเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา หรือบริษัทต้องกำหนดสิ่งที่บุคลากรต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ โดยพิจารณาจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการก่อน-หลัง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทักษะทางการสื่อสาร ในภาพรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า สมรรถนะอยู่ในระดับดีคือ ท่านมีความมั่นใจในการสื่อสารด้วยภาษาพูดกับลูกค้าได้เป็นอย่างดี รองลงมาคือ ท่านสามารถใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยี เช่น อินเทอร์เน็ต เพื่อการสื่อสารกับโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี และน้อยที่สุดสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลางคือ ท่านสามารถใช้ภาษาต่างประเทศกับลูกค้าชาวต่างประเทศได้เป็นอย่างดี

อาจสรุปได้ว่า ทักษะทางการสื่อสารด้านใช้ภาษาต่างประเทศกับลูกค้าชาวต่างประเทศของบุคลากรบริษัทยังไม่ดี ซึ่งภาษาต่างประเทศมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้การติดต่อสื่อสารประสานงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น ถูกต้อง และรวดเร็ว และสนองตอบความต้องการขององค์กร ถ้าบุคลากรไม่ค่อยมีทักษะด้านการสื่อสาร และความเข้าใจในการใช้ภาษาต่างประเทศก็จะก่อให้เกิดความล่าช้าในการประสานงาน เกิดความผิดพลาดในการสื่อสารข้อความที่ต้องการ เพราะฉะนั้นบุคลากรต้องมีทักษะด้านการสื่อสารภาษาต่างประเทศอยู่ในเกณฑ์ใช้งานได้ ต้องสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน เหมาะกับกาลเทศะ สามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งการพูด การฟัง การอ่าน และการเขียน สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นได้ดีความในรายละเอียดของเนื้อหาสาระได้ดี เนื่องจากบริษัทเป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศ ดังนั้นจึงต้องมีการรับนโยบาย และติดต่อสื่อสารกับบริษัทแม่ในต่างประเทศเป็นประจำ

ทักษะทางสังคม ในภาพรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า สมรรถนะอยู่ในระดับดีทุกข้อ เรียงตามลำดับคือ ท่านสามารถเข้ากันได้ดีกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน ท่านมีเพื่อนคบหาจากหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กรนอกเหนือจากหน่วยงานที่

ท่านสังกัด เพื่อนของท่านจะมองท่านว่าเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี และท่านเห็นว่าเพื่อนของท่านทุกคนเป็นผู้ที่น่าไว้วางใจได้และน่าคบ

อาจกล่าวได้ว่า การที่บุคคลากรบริษัทมีทักษะทางสังคมด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี นั้นจะทำให้การทำงานร่วมกับผู้อื่นๆ ได้มีการประสานงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทุกฝ่ายในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ก็จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น

ทักษะทางนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า สมรรถนะอยู่ในระดับดีมากคือ ท่านเห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ รองลงมาสมรรถนะอยู่ในระดับดีคือ ท่านได้รับโอกาสในการใช้วิจารณญาณของตนเองในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงาน และน้อยที่สุดสมรรถนะอยู่ในระดับดีคือ ในทุกๆ ระยะเวลา 2-3 ปี ท่านจะสามารถสร้างนวัตกรรมและแนวคิดใหม่ๆ ให้กับ หน่วยงานของท่านเสมอ

เป็นที่สังเกตว่า ทักษะทางนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงข้อที่ท่านเห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ นั้นมีสมรรถนะอยู่ในระดับดีมาก นั้นเป็นสิ่งที่ดีมาก เพราะการเรียนรู้ด้วยตนเอง จะช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคคลากรให้ดียิ่งขึ้น ทั้งด้านการทำงาน และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไปในอนาคต

2.1.2 สมรรถนะบุคลากรด้านความรู้ ประกอบด้วย ความรู้ทางเทคนิค ความรู้ทางเศรษฐศาสตร์ ความรู้ทางจิตวิทยา และความรู้ทางการเงินและบัญชี

ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะบุคลากรของบริษัทด้านความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของด้านความรู้ ซึ่งประกอบด้วยความรู้ทางเทคนิค ความรู้ทางเศรษฐศาสตร์ ความรู้ทางจิตวิทยา และความรู้ทางการเงินและบัญชี พบว่า อยู่ในระดับดีทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยเรื่องสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของกรกช จันทน์สุคนธ์ (2548) ที่พบว่า หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีสมรรถนะด้านความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับดี และผลงานการวิจัยเรื่องการศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ของชลิดา คงเมือง (2548) ที่พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์มี 3 ด้าน คือ สมรรถนะด้านความรู้ ได้แก่ ความรอบรู้ในงานที่ทำ ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยครั้งนี้อาจไม่สอดคล้องกับผลงานการวิจัยเรื่องการศึกษาสมรรถนะของตัวแทนประกันชีวิตของพัชกร ไคร์ครวญ (2550) ที่พบว่า สมรรถนะที่เป็นจริงของตัวแทนประกันชีวิต ด้านความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง และผลงานการวิจัยเรื่องการศึกษาความต้องการสมรรถนะของบุคลากรด้านงานออกแบบกราฟฟิกซึ่งเป็นที่ต้องการของภาคธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ศึกษาเฉพาะจังหวัด สุราษฎร์ธานี

ของณรรศ เอ็มซา (2550) ที่พบว่า สมรรถนะด้านความรู้ของบุคลากรด้านงานออกแบบกราฟฟิก อยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย ความรู้ใน การนำเสนองานต่อ ลูกค้า และ ความรู้ทางด้านประวัติศาสตร์ศิลป์

จากผลการศึกษาดังกล่าวบ่งชี้ให้เห็นว่าบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) มีข้อมูลและเนื้อหาที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจ ในหลักการ แนวคิด ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี เช่น สมรรถนะบุคลากรด้านความรู้ทางเทคนิคที่ พบว่า ท่านมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติและสามารถสอนผู้อื่นได้ สมรรถนะบุคลากร ความรู้ทางเศรษฐศาสตร์ที่พบว่า ท่านสามารถเข้าใจว่าเมื่อเศรษฐกิจไม่ดีจะส่งผลกระทบต่อผลการ ปฏิบัติงานขององค์กรท่าน และสมรรถนะบุคลากรด้านความรู้ทางการเงินและบัญชีพบว่า ท่าน สามารถเข้าใจถึงเหตุผลความจำเป็นในการกำกับควบคุมปฏิบัติการต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ได้ตาม มาตรฐาน เป็นต้น ในขณะที่สมรรถนะบุคลากรด้านความรู้ทางจิตวิทยาอยู่ในระดับปานกลาง เช่น ท่านสามารถเข้าใจถึงเหตุและผลของการที่องค์กรในบางครั้งมีความจำเป็นต้องปลดคนงาน ท่าน เห็นว่าองค์กรทำดีที่สุดแล้วในสิ่งต่าง ๆ ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน และท่านเห็นถึงเหตุผลความจำเป็นที่ องค์กรต้องดำเนินการเฝ้าระวังความเสี่ยงเมื่อไม่สามารถปฏิบัติได้ตาม KPI อย่างต่อเนื่อง ในภาพตรงนี้ ชี้ให้เห็นว่าคนในองค์กรยังมีความเข้าใจในเหตุผลและความจำเป็นต่าง ๆ ที่องค์กรมีการถือปฏิบัติที่ อยู่ในปัจจุบันไม่ดีพอ จึงควรที่องค์กรจะต้องเน้นให้ข้อมูลด้านต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจ เช่น อาจ ดำเนินการให้ความรู้ผ่านข่าวสารภายใน หรือแทรกไว้เป็นหัวข้อที่ดีและชัดเจนในการประชุมและ ฝึกอบรมของบุคลากรเพื่อความเข้าใจดีขึ้น

2.1.3 คุณลักษณะเฉพาะบุคคล ประกอบด้วย สภาวะการเป็นผู้นำ คุณธรรมและ จริยธรรม การทำงานเป็นทีม และมนุษยสัมพันธ์

ผลการวิจัย พบว่าองค์ประกอบสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ด้านคุณลักษณะเฉพาะ บุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะด้านสภาวะการเป็นผู้นำ คุณลักษณะลักษณะเฉพาะบุคคลด้านคุณธรรม และจริยธรรม คุณลักษณะลักษณะเฉพาะบุคคลด้านการทำงานเป็นทีม และคุณลักษณะ ลักษณะเฉพาะบุคคลด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่า คุณลักษณะลักษณะเฉพาะบุคคลด้านคุณธรรมและ จริยธรรมอยู่ในระดับดีมาก ส่วนอีก 3 ด้านอยู่ในระดับดี ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสามารถในการบริหารการจัดการ ส่วนสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนใน จังหวัดหนองคายของชัยพงษ์ กองสมบัติ (2548) ที่พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัด หนองคายมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีคือ ด้านจริยธรรม เช่นเดียวกับที่ญาอิน วงศ์ หงษ์ (2550) พบว่า สมรรถนะหลักของนักปกครองระดับสูงในการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่ม

งานปกครองระดับสูงสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยประกอบไปด้วยการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จริยธรรม ความร่วมแรงร่วมใจ และสถานะผู้นำ ซึ่งระดับของสมรรถนะอยู่ในระดับดีทุกด้าน และผลการวิจัยเรื่องการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดีใน มหาวิทยาลัยในกำกับของณัฐสุรีย์ หวังสถิตย์วงษ์ (2547) พบว่า สมรรถนะที่เป็นจริงของหัวหน้าสำนักงานคณบดีพบว่าหัวหน้าสำนักงานคณบดีมีสมรรถนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในระดับดี และพัชกร ไคร์ครวญ (2550) พบว่า สมรรถนะที่เป็นจริงของตัวแทนประกันชีวิตด้านคุณธรรมอยู่ในระดับดี

จากข้อสังเกตคุณลักษณะเฉพาะบุคคลด้านคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรบริษัท ตรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ท่านมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง และต่อองค์กรของท่าน อาจกล่าวได้ว่า ถ้าองค์กรใดมีบุคลากรที่ความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมและมีทัศนคติที่ดีต่อกัน ย่อมก่อให้เกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เป็นที่ยอมรับ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีงาม ส่งผลให้เกิดความได้เปรียบในเชิงธุรกิจ

2.1.4 สมรรถนะบุคลากรของบริษัทในภาพรวม

หากพิจารณาในภาพรวมแล้ว พบว่า สมรรถนะบุคลากรของบริษัทในภาพรวมอยู่ในระดับดี แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบหลักทั้ง 3 ด้าน ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรของบริษัท อยู่ในระดับที่สูง ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน ต่างก็ส่งเสริมกันและก่อให้เกิดสมรรถนะ ซึ่งเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ทำให้สำเร็จลุล่วง หากบุคลากรมีสมรรถนะสูงก็จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2 การเปรียบเทียบลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ตรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้

1). เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่เพศชายมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคลากรในระดับค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าเพศหญิง อาจเป็นเพราะเพศชายมีความสนใจในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับองค์กร และเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองและหน่วยงานอื่นๆ ภายในในระดับที่มากกว่าเพศหญิง ทำให้มองภาพต่างๆ ภายในองค์กรเป็นภาพเชิงบวกมากกว่าเพราะรับรู้ข่าวสารข้อมูลต่างๆ มากกว่า

2). ระดับอายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคลากรของบริษัทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่กลุ่มที่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคลากรในระดับค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่พบว่า คู่ที่มีสมรรถนะบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ คู่ระหว่างระดับอายุ 30 - 40 ปี กับอายุ 41- 50 ปี และระหว่างระดับอายุ 30 - 40 ปี กับอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป อาจกล่าวได้ว่า อายุเป็น

ตัวแปรที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร บุคลากรที่มีอายุมากจะมีเจตคติในสมรรถนะการปฏิบัติงานดีกว่า และเป็นช่วงของวัยที่ประสบความสำเร็จในชีวิต ทั้งนี้ที่การทำงาน สังคมและชีวิตส่วนตัว จึงทำให้สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีอายุมากกว่าแตกต่างจากช่วงอายุอื่นๆ

3). ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคลากรของบริษัทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่กลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่ามีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรโดยรวมในระดับค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าทุกระดับการศึกษา เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่พบว่า คู่ที่มีสมรรถนะบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ คู่ระหว่างระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาโทหรือสูงกว่า และระหว่างระดับการศึกษาปริญญาตรีกับปริญญาโทหรือสูงกว่า ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะว่า ระดับการศึกษามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งสำหรับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท บุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่าจะมีสมรรถนะและความสามารถในการเข้าใจรูปแบบของงานที่ปฏิบัติ รวมถึงวิธีการถ่ายทอดให้กับพนักงาน และสามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้รวดเร็ว เช่น มีประสบการณ์ หรือผ่านการฝึกอบรมที่ทำให้มีโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถดีกว่าผู้ที่มีการศึกษาระดับที่ต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี และน่าจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่ามีสมรรถนะในการปฏิบัติงานดีกว่าทุกระดับการศึกษา

4). ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคลากรของบริษัทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่บุคลากรที่มีระดับตำแหน่งงานผู้จัดการขึ้นไปมีสมรรถนะดีกว่าทุกระดับตำแหน่งงาน เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่พบว่า คู่ที่มีสมรรถนะบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ คู่ระหว่างตำแหน่งระดับเจ้าหน้าที่กับระดับผู้จัดการขึ้นไป ระหว่างตำแหน่งระดับผู้ช่วยหัวหน้าแผนก/หัวหน้าแผนกกับระดับผู้จัดการขึ้นไป และระหว่างตำแหน่งระดับผู้ช่วยผู้จัดการ/ผู้จัดการกับระดับผู้จัดการขึ้นไป ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะ บุคลากรแต่ละระดับมีความรู้ความสามารถและสมรรถนะในการปฏิบัติงานไม่เหมือนกัน บุคลากรที่มีตำแหน่งระดับผู้จัดการขึ้นไปจะมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูง ส่วนบุคลากรที่มีตำแหน่งระดับผู้ช่วยผู้จัดการ/ผู้จัดการ ระดับผู้ช่วยหัวหน้าแผนก/หัวหน้าแผนก และระดับเจ้าหน้าที่จะมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามลำดับกันลงมา และน่าจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บุคลากรที่มีตำแหน่งระดับผู้จัดการขึ้นไปมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานดีกว่าทุกระดับตำแหน่งงาน

5). ระดับรายได้ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคลากรของบริษัทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่บุคลากรที่มีระดับรายได้มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไปมีสมรรถนะมากกว่าทุกระดับรายได้ เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่พบว่า คู่ที่มี

สมรรถนะบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ คู่ระหว่างระดับรายได้ต่ำกว่า 15,000 บาทกับรายได้มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไป ระหว่างระดับรายได้ 15,000 – 30,000 บาทกับรายได้มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไป และระหว่างระดับรายได้ 30,001 – 45,000 บาทกับรายได้มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไป อาจกล่าวได้ว่า บุคลากรที่มีรายได้มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไปได้รับสิ่งตอบแทนทางอ้อม นอกจากเงินเดือน เช่น ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และความมั่นคงในชีวิต ฯลฯ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่เอื้อต่อการเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีรายได้มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไปดีกว่าทุกระดับ

ปัญหาที่พบเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด(มหาชน) คือ

1) บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายยังมีน้อย เพราะฉะนั้นในส่วนนี้บริษัทต้องเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายถูกต้องสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในเวลาที่กำหนด ตลอดจนสามารถตรวจสอบและชี้แจงเหตุผลในการทำงาน เพื่อให้เกิดความโปร่งใส

2) บุคลากรไม่ค่อยมีวิสัยทัศน์ ดังนั้นบริษัทควรปลูกฝังค่านิยมที่ชัดเจนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจขององค์กรร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรมีอุดมการณ์เดียวกัน จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเกิดประสิทธิผลตามที่องค์กรต้องการ

3) ควรปรับปรุงทัศนคติในการทำงาน เพราะพนักงานบางคนยังมีความเห็นแก่ตัว ไม่จริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน พนักงานบางคนเหลิงอำนาจ บริษัทควรจัดการฝึกอบรมที่เน้นการปรับทัศนคติทำให้แต่ละบุคคลเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการปฏิบัติงานและเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนตระหนักในคุณค่าของตนเอง และเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ การยอมรับในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ยินดีที่จะร่วมปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ยอมรับคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้เกิดขึ้น อันจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติไปในทางที่พึงปรารถนา เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

สิ่งที่บุคลากรทำได้ดี

จุดเด่นของบุคลากรของบริษัท คือ บุคลากรของบริษัทมีความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวกันดี ต่างมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกัน และมีความรับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซื่อสัตย์ มีเจตคติที่ดีต่องาน ต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อผู้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักในจุดแข็งของบุคลากรและหาทางส่งเสริมในด้านนี้อย่างต่อเนื่องและตลอดไป และนำจุดแข็งนี้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพต่อองค์กรต่อไป

สิ่งที่บริษัททำได้ดี

จุดเด่นของบริษัท คือ มีการบริหารจัดการที่ดี มีการนำเอาเครื่องมือสมัยใหม่มาใช้ วัตถุประสงค์ การปฏิบัติงานของบุคลากร รับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากภายนอก และมีการจัดสวัสดิการที่ดีให้แก่บุคลากรของบริษัท ซึ่งจุดนี้เป็นผลดีต่อบริษัท เพราะการที่บริษัทมีความเห็นอกเห็นใจ หรือพยายามเข้าใจพนักงานทุกระดับ หรือการยอมรับรู้ในความสำคัญของแต่ละคน จนกระทั่งส่งเสริมให้พนักงานในหน่วยงานมีโอกาสแสวงหาความรู้จากภายนอก และมีการจัดสวัสดิการที่ดีให้แก่บุคลากรของบริษัท จะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจดี ส่งผลให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัท

สิ่งที่บริษัทควรปรับปรุง

1. บริษัทสามารถนำเอาผลงานวิจัยครั้งนี้ มาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบริษัท เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะมากยิ่งขึ้น

2. การที่บริษัทนำเอาวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้กับองค์กร ก็เพื่อให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ในทางปฏิบัติ ผู้ศึกษาเห็นว่า แต่ละองค์กรควรเลือกใช้วิธีการดำเนินการให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรนั้น ๆ โดยต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างองค์กรของตนเอง ว่าสามารถปรับใช้ด้วยกันหรือไม่ จึงจะช่วยให้การบริหารจัดการในองค์กรบรรลุความสำเร็จ

3. บริษัทควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาในตัวบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ เกิดทักษะ และทัศนคติ สามารถแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ ทั้งการพัฒนาตัวบุคคล พัฒนาอาชีพ และพัฒนาองค์กร โดยอาศัยการฝึกอบรม การสัมมนา การดูงาน การศึกษาต่อ และคู่มือและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ในทุก ๆ เรื่องที่จะมีการนำเข้ามาใช้ในองค์กรเพื่อให้บุคลากรเข้าใจรับรู้ และปรับตัวให้เข้ากับระบบการเปลี่ยนแปลงการ

ปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่นำเข้ามาใช้ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ความสามารถในส่วนบุคคล และการบริหารองค์กร

4. บริษัทควรปลูกฝังค่านิยมที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและกระบวนการบริหารจัดการความรู้ที่ถูกต้อง เพราะเมื่อบุคลากรมองเห็นคุณค่าขององค์กรแล้ว ก็จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลตามที่ต้องการได้

5. ควรปรับปรุงเทคโนโลยีและการสื่อสารภายในองค์กร เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ฯลฯ ให้เพียงพอและเข้าถึงง่าย ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่รวดเร็ว ช่วยให้บุคลากรแบ่งปันความรู้กันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6. ควรจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในบริษัทไม่ว่าจะเป็นพื้นที่การทำงาน อุปกรณ์ ฯลฯ ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การทำวิจัยครั้งนี้รายละเอียดยังไม่ครอบคลุมทุกด้านและรายละเอียดบางอย่างยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์เพียงพอต่อการนำรูปแบบไปใช้ทันที อย่างไรก็ตามในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรมีรายละเอียดให้ครอบคลุมทุกด้านและครบถ้วนสมบูรณ์เพียงพอ

2. การทำวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรบริษัท ศรีอยุธยา ประกันภัย จำกัด(มหาชน) ทุกสาขา โดยรวมสาขาที่อยู่ในกรุงเทพและต่างจังหวัดด้วย เพื่อจะได้ทราบถึงการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยรวมขององค์กรทั้งหมดเป็นอย่างไร

3. ควรประเมินผลการนำสมรรถนะด้านต่างๆ มาใช้ เพื่อดูว่ามีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร และนำมาพัฒนาให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรกช จันทน์สุคนธ์. (2548). *สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- จำเนียร จวงตระกูล. (2531). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กลยุทธ์ในการเอาชนะคู่แข่งขั้นทางธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ชลิดา คงเมือง. (2548). *การศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากร มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ชัยพงษ์ กองสมบัติ. (2548). *สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิตมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ฉายน วงศ์หงษ์. (2550). *การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการกลุ่มงานปกครองของนักปกครองระดับสูงสำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ณชรยศ เอี่ยมขำ. (2550). *การศึกษาความต้องการสมรรถนะของบุคลากรดำเนินงานออกแบบกราฟฟิกซึ่งเป็นที่ต้องการของภาคธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ศึกษาเฉพาะจังหวัดสุราษฎร์ธานี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- ณัฐสุรีย์ หวังสถิตย์วงษ์. (2547). *การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดีใหม่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาบริหารอาชีพและเทคนิค สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- คนัย เทียนพุดม. (2537). *กลยุทธ์การพัฒนาคณะ: สิ่งที่ทำทลายความสำเร็จของธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- นิสคารก์ เวชยานนท์. (2549). *Competency – Based Approach*. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- _____ . (ธันวาคม, 2550). *Competency Model* กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- พัชกร ไคร์ครวญ. (2550). *การศึกษาสมรรถนะของตัวแทนประกันชีวิต*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- รัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์. (2548). สมรรถนะของข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. เอกสารประกอบการสัมมนาเมื่อวันที่ 31 มกราคม พ.ศ.2548). (เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สถาบันดำรงราชานุภาพ.
- ฤทัยชนก คล้ายสถิต. (2551). การพัฒนาสมรรถนะพนักงานสอบบัญชีของบริษัท ดี ไอ เค ออคิด จำกัด. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2548) "การวิจัยการตลาดฉบับมาตรฐาน " กรุงเทพมหานคร ธรรมสาร
- สมโภชน์ นพคุณ. (2548). *Competency (สมรรถนะ)*. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ค้นเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2552 จาก http://www.cco.moph.go.th/My_web/download/Competency.ppt#328.1.Slide_1
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ 31 มกราคม 2548 ค้นเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2552 จาก <http://www.cgd.go.th/library/knowledge/Competency>
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). "Competency for manager. *วารสารเพื่อการเพิ่มผลผลิต*. 10(54), (มกราคม-กุมภาพันธ์): 58-63.
- อนุชา เพ็งสุวรรณ. (2549). *การศึกษาความต้องการฝึกอบรม เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำหรับการรองรับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ : กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา [สกอ.]*. ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร. (2539). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. (ฉบับปรับปรุง) กรุงเทพฯ : ส.ส.ท.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2547). *Career Development in Practice*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์

- Hoge, M., Tondora, J., & Marrelli, A (2005). The fundamentals of workforce competency: Implications for behavioral health. *Administration and Policy Mental Health*, 32(5/6), 509-532.
- McClelland, D.C. (1973). Test for Competence , rather than intelligence. *American Psychologists*, 17(7), 57-83
- Odd Nordhaug. (1993). Human Capital in Organizations: Training and Learning, *New York Oxford University Press*, 39
- Parry, B. ม.ป.ป. อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (พฤศจิกายน-ธันวาคม. 2547). Competency : เครื่องมือบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้. *วารสารเพื่อการเพิ่มผลผลิต*. 9(53), 44-51.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley& Sons.

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถามสำหรับการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด(มหาชน)

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเก็บข้อมูลการศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด(มหาชน) เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัทให้มีสมรรถนะสูงสุด และปรับปรุงให้เป็นประโยชน์ตรงตามความต้องการของพนักงานมากที่สุด โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลแสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท จำแนกด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท

การจัดเก็บข้อมูลครั้งนี้ไม่มีผลใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ด้านการวิจัย สำหรับการศึกษาของนิสิตหลักสูตรบริหารธุรกิจ ระดับปริญญาโท สาขา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยแสดงผลในภาพรวม เท่านั้น

ดังนั้นผู้ศึกษาจึงขอความกรุณาท่าน โปรดให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพื่อความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการวิจัย จึงขอขอบคุณา ณ โอกาสนี้ด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงความเป็นจริงกับข้อมูลของท่าน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- ต่ำกว่า 30 ปี 30-40 ปี
 41-50 ปี มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

- ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 ปริญญาโทหรือสูงกว่า

4. อายุในการทำงาน

- ต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี
 11-15 ปี 16-20 ปี
 มากกว่า 20 ปี

5. ส่วนงานที่สังกัด

1. ฝ่ายจัดการ ได้แก่ ฝ่ายบริหาร / แผนกผลประโยชน์และกฎหมาย
 แผนกการเงินและการลงทุน / แผนกตรวจสอบภายใน
 ฝ่ายบัญชี / ฝ่ายธุรการ-บริการ / ฝ่ายพัสดุและจัดซื้อ
 ฝ่ายสารสนเทศ
2. ฝ่ายปฏิบัติการ ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ-ประกันต่อ/ ฝ่ายเบ็ดเตล็ด/ ฝ่ายรถยนต์
 ฝ่ายทางทะเล/ขนส่ง/ ฝ่ายสินไหม / ฝ่ายการตลาด
 ฝ่ายกิจการสาขาและตัวแทน

6. ระดับตำแหน่ง

1. เจ้าหน้าที่ 2. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก/หัวหน้าแผนก
 3. ผู้ช่วยผู้จัดการ/ผู้จัดการ 4. ผู้จัดการขึ้นไป

7.) ระดับรายได้

- ต่ำกว่า 15,000 บาท 15,000 – 30,000 บาท
 30,001 – 45,000 บาท มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท
จำแนกด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ

โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่างที่กำหนดให้ด้านขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ด้านทักษะ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็น ด้วย 4	ไม่ แน่ใจ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1
ทักษะทางความคิด					
1. พนักงานโดยส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์และ ความสามารถในการมองการณ์ไกล					
2. การปฏิบัติงานใด ๆ ของพนักงานจะสามารถ เชื่อมโยงกับเป้าหมายอื่นๆ ขององค์กรอย่าง เป็นระบบและเห็น ได้ชัดเจน					
3. องค์กรให้ความสำคัญกับการจัดงบประมาณ เพื่อพัฒนาทักษะด้านความคิดให้กับพนักงาน					
4. พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นกำลังสำคัญในการสร้างนวัตกรรม ให้กับองค์กร					
ทักษะทางการสื่อสาร					
5. ท่านมีความมั่นใจในการสื่อสารด้วยภาษาพูด กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี					
6. ท่านสามารถใช้ภาษาต่างประเทศกับลูกค้า ชาวต่างประเทศได้เป็นอย่างดี					
7. ท่านสามารถใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยี เช่น อินเทอร์เน็ต เพื่อการสื่อสารกับโลกภายนอก ได้เป็นอย่างดี					
8. ท่านสามารถสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสียทราบถึง แนวทางเชิงนโยบายและกลยุทธ์ของ หน่วยงาน					

ด้านทักษะ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็น ด้วย 4	ไม่ แน่ใจ 3	ไม่ เห็นด้วย 2	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1
ทักษะทางสังคม					
9. ท่านสามารถเข้ากันได้ดีกับเพื่อนร่วมงานใน หน่วยงานเดียวกัน					
10. ท่านมีเพื่อนคบหาจากหน่วยงานอื่น ๆ ภายใน องค์กรนอกเหนือจากหน่วยงานที่ท่านสังกัด					
11. เพื่อนของท่านจะมองท่านว่าเป็นผู้มีมนุษย สัมพันธ์ดี					
12. ท่านเห็นว่าเพื่อนของท่านทุกคนเป็นผู้ที่น่า ไว้วางใจได้และน่าคบ					
ทักษะทางนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง					
13. ท่านได้รับโอกาสในการใช้วิจารณญาณของ ตนเองในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่าง ปฏิบัติงาน					
14. ท่านได้รับโอกาสให้ทดลองใช้วิธีการทำงาน ในรูปแบบใหม่ๆที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อ ความทันสมัย					
15. ท่านเห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองเพื่อ การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ					
16. ในทุก ๆ ระยะเวลา 2-3 ปี ท่านจะสามารถ สร้างนวัตกรรมและแนวคิดใหม่ๆ ให้กับ หน่วยงานของท่านเสมอ					

ด้านความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็น ด้วย 4	ไม่ แน่ใจ 3	ไม่ เห็นด้วย 2	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1
ด้านความรู้ทางเทคนิค					
17. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติและ สามารถสอนผู้อื่นได้					
18. ท่านมีความชำนาญในการนำเทคโนโลยีที่ ทันสมัยมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็น อย่างดี					
19. ท่านมีความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ สำนักงานในการปฏิบัติได้เป็นอย่างดี					
20. งานของท่านที่ปฏิบัติอยู่มีพัฒนาการดีขึ้น ตลอดเวลา					
ความรู้ทางเศรษฐศาสตร์					
21. ท่านสามารถเข้าใจว่าเมื่อเศรษฐกิจไม่ดีจะ ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ท่าน					
22. ท่านมีการพิจารณาความคุ้มค่าของการ ปฏิบัติการต่าง ๆ ก่อนเริ่มดำเนินการทุกครั้ง					
23. ท่านทราบและเข้าใจว่าจะปฏิบัติตนในการ ทำงานอย่างไรเมื่อเศรษฐกิจอยู่ในภาวะขาลง					
24. ท่านทราบและเข้าใจที่บริษัทจำเป็นต้องจัด วางแผนค่าใช้จ่ายกับหน่วยงานต่าง ๆ เมื่อ ภาวะเศรษฐกิจอยู่ในช่วงขาลง					

ด้านความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็น ด้วย 4	ไม่ แน่ใจ 3	ไม่ เห็นด้วย 2	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1
ด้านความรู้ทางจิตวิทยา					
25. ท่านสามารถเข้าใจถึงเหตุและผลของการที่ องค์กรในบางครั้งมีความจำเป็นต้องปลด คนงาน					
26. ท่านเห็นว่าองค์กรทำดีที่สุดในสิ่งต่าง ๆ ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน					
27. ท่านเห็นถึงเหตุผลความจำเป็นที่องค์กรต้อง ดำเนินมาตรการเลียบขาดเมื่อไม่สามารถ ปฏิบัติได้ตาม KPI อย่างต่อเนื่อง					
28. ท่านมีความภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กรนี้					
ทางการเงินและบัญชี					
29. ท่านสามารถเข้าใจถึงเหตุผลของการจัดทำ งบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ ภายใน องค์กรของท่าน					
30. ท่านสามารถเข้าใจถึงเหตุผลที่ว่าแผนงาน และแผนการเงินต้องเดินคู่กันไปเสมอ					
31. ท่านสามารถเข้าใจถึงเหตุผลความจำเป็นใน การกำกับควบคุมปฏิบัติการต่าง ๆ ของ หน่วยงานให้ได้ตามมาตรฐาน					
32. ท่านมีระบบในการเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบ ความก้าวหน้าและการพัฒนางานจากจุดที่ เป็นอยู่					

ด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็น ด้วย 4	ไม่ แน่ใจ 3	ไม่ เห็นด้วย 2	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1
คุณลักษณะด้านสถานะการเป็นผู้นำ					
33. เมื่อมีโอกาสในท่านจะใช้วิจารณ์ของ ตนเองในการแก้ไขปัญหาของงานที่เกิดขึ้น ในระหว่างปฏิบัติงาน					
34. ท่านมีความรับผิดชอบ กระตือรือร้น และ มุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ					
35. ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองอย่าง สม่ำเสมอและต่อเนื่อง					
36. ท่านชอบที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น แบบ ทีมงานมากกว่าเพียงลำพัง					
คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม					
37. ท่านยึดหลักการเอาประโยชน์ส่วนรวมอยู่ เหนือประโยชน์ส่วนตัวในการปฏิบัติงาน					
38. ท่านจะหยิบยื่นความช่วยเหลือกับเพื่อน ร่วมงานเสมอเมื่อเขาต้องการความช่วยเหลือ จากท่าน					
39. ท่านเห็นว่าการบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กรมี ความสำคัญกว่าผลสัมฤทธิ์ของบุคคล					
40. ท่านมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง และต่อองค์กร ของท่าน					

ด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็น ด้วย 4	ไม่ แน่ใจ 3	ไม่ เห็นด้วย 2	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1
คุณลักษณะด้านการทำงานเป็นทีม					
41. ท่านได้รับมอบบทบาทและเป็นกำลังสำคัญ ส่วนหนึ่งของทีมงาน					
42. ท่านมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันกับ เพื่อนร่วมทีมงานตลอดระยะเวลาการปฏิบัติ ในทีมงาน					
43. เพื่อนในทีมมีการยอมรับกันและกันและ รวมถึงตัวท่านในฐานะเป็นส่วนหนึ่งใน ทีมงาน					
44. ท่านเคารพการตัดสินใจหรือความคิดเห็น ของผู้อื่นโดยพิจารณาจากเหตุผลและ ผลสัมฤทธิ์ของทีมงาน					
คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์					
45. ท่านชอบคบหาเพื่อนใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
46. เพื่อนของท่านเห็นว่า ท่านเป็นคนน่าคบและ พูดคุยด้วยแล้วสบายใจ					
47. ท่านมักจะให้ความสำคัญกับผู้อื่นก่อนตัวเอง เสมอ					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท

1. สิ่งที่พนักงานทำได้ดี

.....
.....

2. สิ่งที่พนักงานเห็นว่าพนักงานควรปรับปรุง

.....
.....

3. สิ่งที่บริษัททำได้ดี

.....
.....

4. สิ่งที่บริษัทควรปรับปรุง

.....
.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางศรัณภรณ์ สุมานัส
วัน เดือน ปีเกิด	22 ตุลาคม 2505
สถานที่ศึกษา	โรงเรียนศิริรัถย์วิทยา กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	บธ.บ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2532
สถานที่ทำงาน	บริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด(มหาชน) แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	หัวหน้าแผนกรับประกันอัคคีภัยต่างจังหวัด